



Turun yliopisto
University of Turku

ARVONLUOMINEN ASIATUNTIJAORGANIS SAATION JA MIKROYRITYKSEN ASIAKAS- SUHTEESSA

Tapaus Satakunnan Yrittäjät

Master's Thesis

Author (s)/Laatija(t):
Kari Varis

Supervisors/Ohjaajat:
Prof. Jaana Tähtinen

18.10.2017
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimusongelma.....	8
1.3	Rajaukset	8
1.4	Tutkimuksen toteutus	9
1.5	Tutkimuksen rakenne	10
2	TUTKIMUKSEN KONTEKSTIN KUVAUS	12
2.1	Asiantuntijaorganisaatio.....	12
2.1.1	Asiantuntijaorganisaation määritelmä	12
2.1.2	Satakunnan Yrittäjät.....	13
2.2	Mikroyritys.....	15
2.3	Mikroyritysten tulevaisuuden haasteet.....	18
3	VIITEKEHYKSEN OSATEKIJÄT	20
3.1	Asiakassuhde	20
3.2	Asiantuntijaorganisaation asiakassuhde.....	21
3.3	Jäsenyys (Satakunnan yrittäjät).....	21
3.4	Arvon määritelmä. Mitä arvo on?	22
3.5	Arvonluominen.....	23
3.6	Arvon yhteisluominen	26
3.7	Tuottajan kokema arvo.....	28
3.8	Tuottajan arvon ulottuvuudet	29
3.9	Teoreettinen viitekehys	30
4	METODOLOGIA.....	33
4.1	laadullinen tutkimus	33
4.2	Fenomenologia	33
4.3	Tapaustutkimus	34
5	EMPIIRINEN OSA	35
5.1	Haastattelukysymysten määrittely.....	35
5.2	Haastattelukysymykset mikroyrityksille	35
5.3	Haastattelukysymykset Satakunnan Yrittäjille.....	36
5.4	Kenttätutkimus	37
5.5	Analyysilogiikka	38

6	TUTKIMUSTULOKSET	40
6.1	Mikroyritysten esittely	40
6.2	Havainnot arvon muodoista	42
6.3	Havainnot arvonluomisesta mikroyritykselle	43
6.4	Havainnot arvonluomisesta Satakunnan Yrittäjille.....	45
6.5	Havainnot perustarpeesta	46
6.6	Havainnot asiakassuhteen ajallisuudesta.....	49
6.7	Havainnot hyödyistä ja uhrauksista	51
6.8	Havainnot yhteistyön ymmärtämisestä	52
6.9	Muut havainnot	54
6.10	Verkostoituminen yrittäjän apuna	57
7	LOPUKSI	59
7.1	Teoreettiset Johtopäätökset	59
7.2	Liiketoiminnalliset johtopäätökset	61
7.3	Tutkimuksen arviointi	63
7.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	64
	LÄHTEET.....	68

KUVIOLUETTELO:

Kuvio 1 : Tutkimuksen toteutus	9
Kuvio 2 : Suomen Yrittäjien organisaatio.....	14
Kuvio 3 : Yritysten henkilöstömäärä eri koko luokan yrityksissä vuonna 2015 (tilastokeskus 2015).....	16
Kuvio 4 : Yritysten liikevaihto eri koko luokan yrityksissä vuonna 2015 (Tilastokeskus 2015)	17
Kuvio 5 : Yritysrakenne Suomessa vuonna 2015 (yrittäjyystilastot 2015).....	17
Kuvio 6 : Pk-yritysten suurimmat työllistämisen esteet (Suomen yrittäjät, pk- yritysbarometri, alueraportti, kevät 2017)	18
Kuvio 7 : Asiakkaan arvon elementit (Mukaillen Komulainen ym. 2006, 378.).....	23
Kuvio 8 : Arvon muotoutuminen (mukaillen Grönroos & Voima 2012, 136)	24
Kuvio 9 : Asiakkaan ja tuottajan toimintojen vaikutus liiketoimintoihin. (Mukaillen Grönroos 2011, 241).....	26
Kuvio 10 : Tuottajan Arvonluomisen ulottuvuudet (Mukaillen Möller & Törrönen, 2003, 112.).....	30
Kuvio 11 : Teoreettinen viitekehys (Aiempia tutkimuksia mukaillen).....	31
Kuvio 12 : Haastateltujen yritysten kokoluokka ja henkilöstömäärä.....	41
Kuvio 14 : Mikroyritysten käyttämät palvelut	43
Kuvio 15 : Verkostoituminen jäsenyrityksiin	60

Taulukot

Taulukko 1 : Pk-yritysten pahimmat kehittämisen esteet (Suomen Yrittäjät, Pk-yrity sbarometri, alueraportti, kevät 2017)	18
Taulukko 2 : Kottlerin asiakkuuden tikapuut (mukaillen Egan 2004,65)	20
Taulukko 3. Mikroyritysten perustarpeet	47
Taulukko 4 Toiminnan alkaminen asiakassuhteessa	49
Taulukko 5 Yhteistyön ymmärtäminen yhteistoiminnassa	52
Taulukko 6 Yhteistyön ymmärtäminen.....	53

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Asiantuntijapalveluyrityksistä on muodostunut monen teollistuneen maan merkityksellisiä tuloksentekijöitä. Ensimmäiset asiantuntijapalveluyritykset näkivät päivän valon jo ennen teollistumisen aikakautta ja niiden kehittyminen jatkui toisen maailmansodan loppua. Todellisen läpimurtonsa asiantuntijapalveluyritykset kokivat kuitenkin vasta 1990-luvulla. (Jun 2013, 5810.) Kommunikaatio- ja informaatiokanavien nopea kasvamisen lisäsivät tarvetta tietointensiivisten yritysten palveluille (Rusko & Oksman 2011,4). Asiantuntijayritysten on havaittu olevan merkittäviä työnantajia ja niiden merkitys muiden yritysten tehokkuudelle on huomattava (Lessard 2014, 36). Suomessa asiantuntijapalvelusektoria pidetään kasvualana ja siihen kohdistetaan korkeita odotuksia (Keso ym. 2006,242).

Vuoden 2015 yritysrekisterien mukaan Suomessa oli 283 805 yritystä. Ne työllistivät yli 1,4 miljoonaa henkilöä (<https://www.yrittajat.fi>). Mikroyritysten määrä Suomessa on 93,4% kokonaisyrittiskannasta ja niiden työllistävä vaikutus on noin 25% koko työllisyydestä (Yrittäjäytilastot 2015).

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia arvon muotoutumista mikroyrityksen ja asiantuntijaorganisaation välisessä asiakassuhteessa. Tutkimus pyrkii saamaan selville, miten arvo muodostuu, minkälaista arvoa kukin osa puoli saa ja millaiseksi arvonluonti kummankin osapuolen kohdalla koetaan. Tutkimuksen asiantuntijaorganisaationa on Satakunnan Yrittäjät ja mikroyritykset ovat Porin alueella toimivia, alle 10 henkilö työllistäviä, yrityksiä. Tutkimuksen selventämiseksi ja helpottamiseksi on tutkimukseen muodostettu kerätyn teorian pohjalta teoreettinen viitekehys, jonka avulla voidaan arvon luomista tarkastella eri osatekijöiden kautta. Tämän lisäksi tutkimuksessa suoritetaan kenttähaastattelut kummankin osapuolten edustajille ja tällä tavoin testataan muodostetun teoreettisen viitekehysten paikkansapitävyyttä.

Tutkija näkee tämänkaltaisen tutkimuksen tarpeelliseksi, koska kyseisestä aiheesta ei tutkijan mielestä tutkimuksia kovinkaan paljoa ole tehty. Yleisesti ottaen tutkimukset suuntautuvat suurempiin yrityksiin ja mikroyritykset unohdetaan. Kuitenkin, mikroyritykset kattavat Suomenkin yrittiskannasta yli 90%, joten ne ovat sinällään hyvinkin merkittävä tekijä yritysten markkinakentässä. Suurempien yritysten kohdalla yksilön merkitys vähenee, mutta mikroyrityksissä yksilön vaikutus on merkittävä. Tämän vuoksi mikroyritykset vaativat tutkijan mielestä tietoa, joka on kerätty juuri mikroyritysten toimintakentästä. Tutkija uskoo tutkimuksen hyödyttävän myös kohteena olevaa asiantuntijaorganisaatiota, kun se edelleen kehittää toimenpiteitään Satakuntalaisten yritysten toiminnan helpottamiseksi. Paikkakunnallisesti tutkimus on siis merkittävä.

1.2 Tutkimusongelma

Tämän Pro-Gradu tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten ja minkälaista arvon luomista tapahtuu mikroyritysten ja asiantuntijaorganisaation välillä pitkäaikaisissa asiakassuhteissa. Tutkimuksen toissijaisena tarkoituksena on pyrkiä selvittämään asiantuntijaorganisaation kykyä tuottaa arvoa mikroyritysten suurimpien haasteiden ratkaisemiseksi tai ongelmien helpottamiseksi. Tavoitteena on muodostaa selkeä käsitys kummankin osapuolen kokemasta hyödystä pitkän asiakassuhteen aikana ja mahdollisesti antaa asiantuntijaorganisaatiolle suuntaviivoja toimintansa kehittämiseksi vielä enemmän arvoa luovampaan suuntaan.

Päätutkimuskysymys on:

- minkälaista arvonluominen on asiantuntijaorganisaation ja mikroyrityksen asiakassuhteessa?

Jotta pääkysymykseen voidaan vastata, pitää tutkimuksen selvittää seuraavat alakysymykset:

- mitä on arvo, ja miten se voidaan määritellä?
- mitä tarkoitetaan pitkäaikaisella asiakassuhteella?
- mikä on asiantuntijaorganisaatio?
- mikä on mikroyritys?

Teoreettinen viitekehys muodostuu siis osatekijöiden arvo ja arvonluominen, pitkäaikaiset asiakassuhteet, asiantuntijaorganisaation määrittely ja mikroyrityksen määrittely ympärille.

1.3 Rajaukset

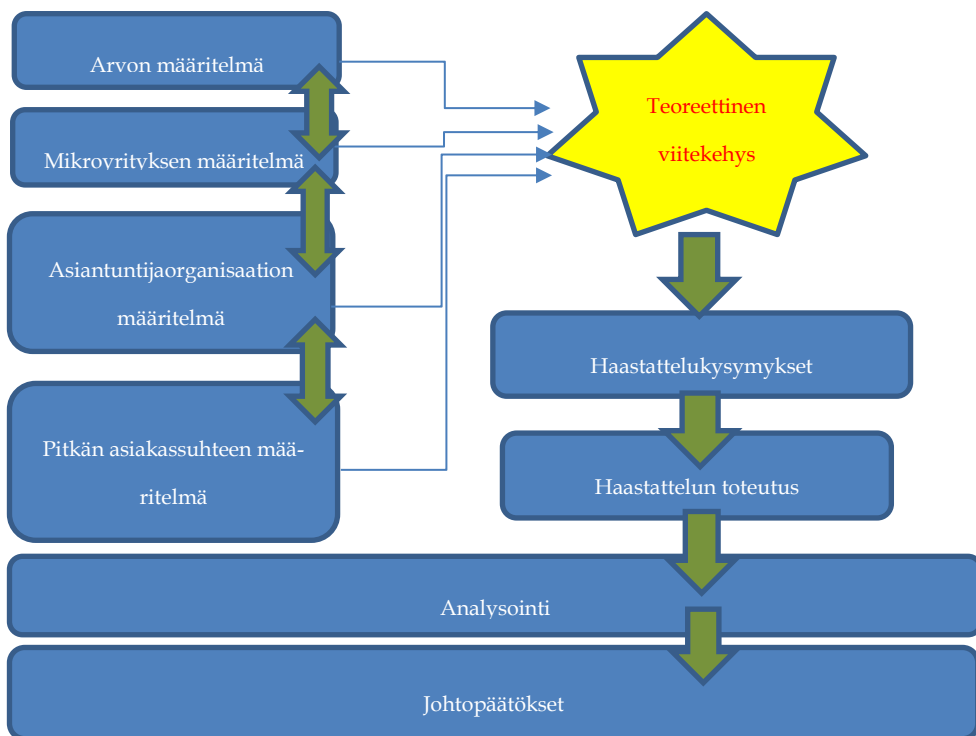
Tutkimuksessa rajataan mikroyrityksen ja asiantuntijaorganisaation väliltä pois yksittäiset transaktiot. Tällä rajauksella pyritään rajaamaan pois ne arvonluomisen muodot, jotka eivät edellytä pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumista. Asiantuntijaorganisaation ja sen asiakkaan suhde on yhteistoiminnallinen. Läheisyys on tässä suhteessa erittäin tärkeää. Kognitiivisen ja oppimisen prosessissa, jossa suuri määrä tietoa vaihtaa omistajaa, on tiedon hyödyntämisen kannalta tiivis yhteistyö tärkeää. (Corrocher ym. 2008, 174)

Yritykset, jotka toimivat asiakassuhteessa asiantuntijaorganisaatioon, rajataan tässä tutkimuksessa vain mikroyrityksiin. Vaikkakin Pk-yritysten tuottama bruttokansantuote onkin 40% yritysten kokonaistuotosta, katsoo tutkija kuitenkin, että tämän tutkimuksen kohdalla vaikuttavampi tekijä rajaukseen on yritysten kokonaismäärä. Tutkija perustelee valintaansa sillä, että kyseessä ei ole taloustieteen tutkimus, vaan markkinoinnin tutkimus. Markkinoinnin kannalta on tutkijan mielestä olennaisempaa nähdä tulos, joka kattaa määrällisesti suuremman osan yrityksistä. Taloustieteen kannalta kokonaisvaikutus bruttokansantuotteeseen voisi olla oleellisempi kriteeri rajaukselle.

1.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus koostuu teoriaosuudesta, jonka tarkoituksena on teoreettisen viitekehyksen pohjalta luoda käsitys arvonluomisesta mikroyrityksen ja asiantuntijaorganisaation välillä. Empiirisessä osiossa arvonluomisesta muodostunutta käsitettä testataan käytännössä Satakunnan yrittäjiä ja heidän Porilaisia mikroyritysassiakkaitaan hyväksi käyttäen. Empiirisen osion kenttätöön tuloksia analysoidaan tuloksen vahvistamiseksi.

Kysymyksessä on laadullinen, fenomenologinen, tapaustutkimus. Tutkimus alkaa tutustumalla aiempiin tutkimuksiin teoreettisen viitekehyksen osa-alueista. Aiempien tutkimusten olennaiset osat ja tulokset liitetään yhteen tutkimuksen teoreettisessä viitekehyksessä.



Kuvio 1 : Tutkimuksen toteutus

Empiirisen osan kenttätö suoritetaan haastattelututkimuksella tai vapaan vastauksen mahdollistavalla kysymyslomakkeella. Kenttätutkimuksen tulokset analysoidaan deduktiivisesti, teoreettisen viitekehyksen muodostamaa pohjaa hyväksikäyttäen. Viitekehyksen paikkansapitävyyttä arvioidaan kenttätössä toteutettavalla aineistonkeruulla. Aineiston analysoinnin jälkeen tutkimus pystyy muodostamaan kokonaiskuvan arvonluomisesta mikroyrityksen ja asiantuntijaorganisaation välillä. Tätä tulosta voidaan käyttää jalostamaan asiantuntijayrityksen toimintaa siten, että arvonluominen, ja myös yhteisarvonluominen on vieläkin tehokkaampaa, ja kumpakin osapuolta tyydyttävää.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku kertoo tutkimuksen toteutuksesta ja selittää lukijalle tutkimuksen toteutuksen syyt. Luvussa avataan tutkimuksen toteutustapa ja aukaistaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostumisen osatekijät. Luku myös selittää tutkimuksessa käytetyt rajaukset ja selittää rajauksen syyt. Myös tutkimuksessa käytetyt tutkimuskysymykset, metodologia ja mahdolliset alakysymykset aukaistaan lukijalla ensimmäisen luvun aikana.

Toinen luku aukaisee tutkimuksen viitekehyksen konkreettiset osatekijät, eli asiantuntijaorganisaation ja mikroyrityksen määritelmät. Luvun aikana pyritään luomaan kokonaiskäsite siitä, minkälaisen organisaatioiden välillä tapahtuvaa arvonluontia tämä kyseinen tutkimus tutkii. Luku selvittää molempien osapuolten yleiset piirteet, kertoo niiden kehityksestä ja toimintatavoista ja rajaa ne selvästi ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi. Osapuolten sijoittuminen markkinakenttään ja niiden merkitys Suomalaiselle yhteiskunnalle selvitetään myös tässä luvussa.

Kolmannen luvun tarkoitus on selittää viitekehyksen abstraktit osatekijät, jotka tässä tutkimuksessa ovat pitkä asiakassuhde ja arvonluominen. Arvonluomisen tutkimus jakaa tässä luvussa selviin osa-alueisiin, jotta empiirisen osan kenttätutkimus olisi selvästi rajattavissa oikean tiedon keräämiselle. Pitkän asiakassuhteen määritelmää tämä luku aukaisee siten, että tutkimuksen kannalta voidaan selvästi määrittää oikeanlaiset asiakassuhteet omaavat mikroyritykset kenttätutkimuksen toteutuksen kohteiksi.

Seuraavassa, eli neljännessä luvussa, tutkimus siirtyy empiiriseen osaansa ja määrittää siinä käytettävät haastattelukysymykset teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Luvussa suoritetaan kenttätutkimus ja sen toteutusta arvioidaan.

Viidennessä luvussa analysoidaan empiirisen osan tutkimustuloksia ja selvitetään kenttätutkimuksen tulokset. Apuna käytetään teoreettisen viitekehyksen tuottamaa teo-

riapohjaa. Johtopäätökset, jotka analysoinnin tuloksena saadaan, siiretään kuudenteen lukuun ja niistä muodostetaan johtopäätökset. Johtopäätösten pohjalta voidaan suunnitella mahdollisia jatkotoimia toiminnan tehostamiseksi ja arvon luomisen parantamiseksi.

2 TUTKIMUKSEN KONTEKSTIN KUVAUS

2.1 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijapalveluyrityksistä on muodostunut monen teollistuneen maan merkityksellisiä tuloksentekijöitä. Ensimmäiset asiantuntijapalveluyritykset näkivät päivänvalon jo ennen teollistumisen aikakautta ja niiden kehittyminen jatkui toisen maailmansodan loputtua. Todellisen läpimurtonsa asiantuntijapalveluyritykset kokivat kuitenkin vasta 90-luvulla. (Jun 2013,5810.) Kommunikaatio- ja informaatiokanavien nopea kasvaminen lisäsivät tarvetta tietointensiivisten yritysten palveluille (Rusko & Oksman 2011, 4.). Asiantuntijayritysten on havaittu olevan merkittäviä työnantajia ja niiden merkitys muiden yritysten tehokkuudelle on huomattava (Lessard 2014, 36.). Suomessa asiantuntijapalvelusektoria pidetään kasvualana ja siihen kohdistetaan korkeita odotuksia (Keso ym. 2006,242.).

Suomessa tehty haastattelututkimus asiantuntijaorganisaatoiden asiakassegmenteissä paljasti, että joka toinen yritys oli hankkinut asiantuntijaorganisaation palveluita merkittävän muutoksen tueksi. Joka kolmas yritys taas oli tarvinnut asiantuntijaorganisaation apua innovaatiotyössä. (Toivanen, 2007, 250.) Asiantuntijaorganisaatiot innovoivat ja levittävät tietoa. Kirjallisuudessa asiantuntijaorganisaatiot ovat saaneet yhä enemmän huomiota kehityksen ja kilpailukyvyn edistäjinä. (Mas-verdú ym. 2011,197) Useiden asiakkaidensa kautta asiantuntijaorganisaatio pystyy muodostamaan huomattavasti tarkemman kuvan nykykehityksestä ja -tilanteesta. Kyseisen kaltaisen kokonaisuuden muodostaminen on mahdotonta yksittäisen organisaation pelkillä sisäisillä prosesseilla. (Toivanen, 2007, 251.)

2.1.1 *Asiantuntijaorganisaation määritelmä*

Asiantuntijaorganisaatioista voidaan löytää tiettyjä piirteitä, jotka erottavat ne muista yritysmuodoista. Kyseisiä ominaisuuksia ovat muun muassa intensiivinen tiedon käyttö, nopea kasvaminen, markkinasuhteiden ainutlaatuisuus, asiantuntijoiden merkittävä määrä organisaatiossa, itseohjautuvuus, omintakeiset tavat arvionluomiseen, innovaation suuri määrä ja asiakkaiden kanssa yhteistyössä tehtävä tiedon luominen (Dobrai & Farkas, 2009, 15). Tavanomaisia asiantuntijaorganisaatioita ovat (Toivanen, 2007,249):

- IT-palvelut
- kehitys- ja tutkimuspalvelut
- konsultointi
- oikeudelliset palvelut

- kirjanpito palvelut
- markkinoinnin kehityspalvelut
- viestinnän palvelut

Asiantuntijaorganisaatioiden toimiessa varsin erilaisilla toimikentillä on niiden rakenteesta mahdotonta löytää yhtä oikeaa muotoa, joka kattaisi kaikki organisaatiot. Yhtäläisyyksiä toki löytyy, mutta esimerkiksi lainopillinen asiantuntijaorganisaatio on rakenteeltaan hyvin erilainen kuin esimerkiksi tuotekehitysorganisaatio. Organisaatioista voidaan kuitenkin löytää pääkategoriat, jotka esiintyvät yleisesti asiantuntijaorganisaatioissa (Nordenvlycht, 2010, 159-162.).

Tietointensiivisyys voidaan käsittää organisaation henkilöstöön sitoutuneena tietona. Se voidaan myös ymmärtää tietona, joka organisaatiolla on tuotteesta tai toimintatavasta. Asiantuntijaorganisaation kohdalla on kyse yleensä yksilöön sitoutuneesta tiedosta. Näissä organisaatioissa on siis merkittävä määrä tietoa, joka on sitoutuneena niiden henkilöstöön.

Asiantuntijayritykselle on tyypillistä myös *matala pääomantarve*, sillä asiantuntijuuden tuottaminen harvoin vaatii kalliita investointeja laitteisiin tuekseen. Matala pääoman tarve tekee myös henkilöstöstä paljon tärkeemmän osan onnistunut liiketoimintaa, sillä kilpailuetua ei voida saavuttaa investoimalla esimerkiksi kilpailijoita edistysellisempään tuotantolaitteistoon. Toisaalta, pienet investoinnit mahdollistavat myös sen, että organisaation työntekijät perustavat omia yrityksiä. Tämä ongelma pitää tiedostaa organisaation henkilöstöjohtamisstrategiassa. Matala pääoman tarve pienentää myös ulkopuolisten sijoittajien kiinnostusta asiantuntijaorganisaatioihin, ja tämän vuoksi asiantuntijayritykset pystyvät tehokkaammin keskittymään yritystoimintaansa. Sijoittajien osallistuminen yleensä ohjaa yrityksiä keskittymään omistajien voittojen maksimointiin.

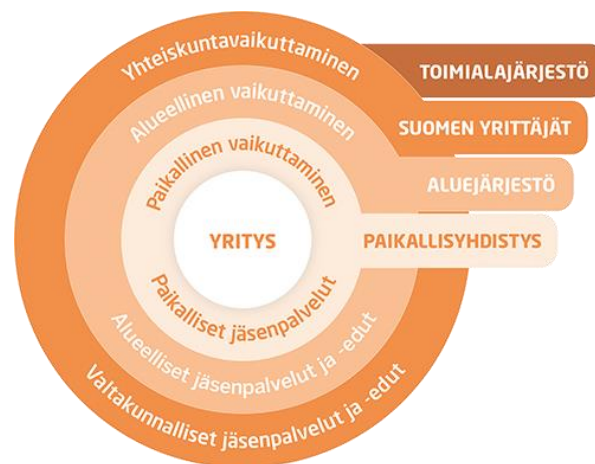
Asiantuntijaorganisaatioissa ovat *asiantuntijat henkilöstönä*. He omaavat merkittävän määrän tietoa jostain spesifisestä aihepiiristä, jonka ympärillä asiantuntijaorganisaatio työskentelee. Asiantuntija pystyy säätämään, soveltamaan ja kontrolloimaan omaa tietoaan. Hänellä voidaan olettaa olevan eräänlainen monopoliasema omaan tietoonsa. Tyypillistä asiantuntijalle on vahva kontrolli omasta työstään.

2.1.2 Satakunnan Yrittäjät

Tämän tutkimuksen asiantuntijaorganisaationa on Satakunnan yrittäjät. Satakunnan yrittäjät on Suomen yrittäjien yksi 20:stä aluejärjestöstä. Suomen Yrittäjät on elinkeinoelämän suurin järjestö 115 000 jäsen yrityksensä voimin. Aluejärjestön, tässä tapauksessa Satakunnan yrittäjien, tarkoituksena on parantaa yrittämisen edellytyksiä toimialueellaan.

Tavoitteena on lisätä menestyvien yrityksiä ja yrittäjien määrää Satakunnassa. Satakunnan Yrittäjät toimii alueorganisaationa 24:lle yrittäjien muodostamalla paikallisyhdistykselle. (Yrittäjien kotisivu)

”Tehtävämme edunvalvojana on edistää Satakunnan kehittymistä yrittäjäaktiiviseksi maakunnaksi sekä parantaa jäsenyrittäjiemme toimintaedellytyksiä ja tarjota jäsenillemme korkealaatuisia neuvontapalveluja ja yrittäjähenkisiä yhdessäolon hetkiä. Tavoitteiksi olemme asettaneet, että tulevaisuudessa menestyvien yritysten ja yrittäjien määrä lisääntyy ja yrittäjien taloudellinen ja sosiaalinen asema paranee. Yrittäjyys nousee keskeiseksi tekijäksi eri organisaatioiden toiminnassa. Satakunnan Yrittäjät on tulevaisuudessa yrittäjyyden asiantuntija ja elinkeinoelämän vahva vaikuttaja Satakunnassa.” (Yrittäjien kotisivu)



Kuvio 2 : Suomen Yrittäjien organisaatio

Satakunnan Yrittäjät on rekisteröity yhdistys ja tämän vuoksi Suomen yhdistyslaki useassa pykälässään ja luvussaan määrittelee, sillä oltavan jäsenistö. Toisin kuin markkinoinnillisesti yritysjäsenet annetaan ymmärtää, ei Satakunnan Yrittäjien jäsenenä ole Satakuntalaiset yritykset, vain ainoastaan Satakunnan Yrittäjien paikallisyhdistykset. Paikallisyhdistysten jäsenenä taas ovat paikalliset yritykset. Satakunnan Yrittäjät ovat jäseninä muiden aluejärjestöjen ohella Suomen Yrittäjissä. Yrittäjä itsessään saattaa siis olettaa olevansa Satakunnan Yrittäjien jäsen, mutta virallisesti hän on jäsenenä omassa paikallisyhdistyksessään. (Haastattelu, Satakunnan Yrittäjät, yhteyspäällikkö Heikki Kaplas)

Korkeinta valtaa Satakunnan Yrittäjissä pitää hallitus, joka muodostuu paikallisyhdistysten ehdottamista yritysjäsenistä. Yritysjäsenet määrää paikallisyhdistystä kohden riippuu paikallisyhdistyksen koosta. Suuremmalla yhdistyksellä on suurempi määrä edustajia Satakunnan Yrittäjissä. Myös Satakunnan Yrittäjillä on mahdollisuus ehdottaa hallituksesta edustajia Suomen Yrittäjiin, jolloin jälleen yritysten määrä on sidonnainen aluejärjestön kokoon. (Haastattelu, Satakunnan Yrittäjät, yhteyspäällikkö Heikki Kaplas)

Satakunnan Yrittäjät tuottavat monenlaisia asiantuntijapalveluita asiakasyrityksilleen. Maksutonta palvelua on mahdollista saada muun muassa laki-, vero- ja tiliasioissa, työsuhteasioissa ja myös kansainvälisen verotuksen ongelmissa. Palvelukategoriaan kuuluvat myös erilaiset yrityksen omistajavaihdokseen, oston tai myyntiin liittyvät asiat. Neuvonta on maksutonta jäsenyrityksille. Satakunnan Yrittäjät järjestävät asiakasyrityksilleen myös erilaisia koulutuspäiviä. (yrittäjien kotisivu)

2.2 Mikroyritys

Euroopassa määritellään mikroyritykseksi yritys, joka työllistää 0-9 henkilöä, ja ne kattavat noin 93% läntisen Euroopan yrityksistä. Mikroyritysten määrä kasvaa myös itäisessä Euroopassa nopealla tahdilla. Useat tutkimukset toteavat, että nämä mikroyritykset koostuvat pääosin yhdestä tai pienestä määrästä tuotantolinjoja, ja yleisesti ottaen on omistajan rooli yrityksen toiminnassa merkittävä. Karkeasti yksi neljäsosa mikroyritysten omistajista toimii myös omistajana kahdelle tai useammalle eri alalla toimivan yrityksen johtohahmona. (Lynn 2012, 34-35)

Myös EU-komissio (Euroopan unionin julkaisutoimisto 2015) määrittelee virallisesti mikroyrityksiksi yritykset, jotka työllistävät vähemmän kuin 10 henkilöä, mutta määritelmä rajaa myös liikevaihdon alle 2 miljoonaan euroon. Myöskään yrityksen tasearvo ei voi olla suurempi kuin 2 miljoonaa euroa. Mikroyritys on Euroopan komission mukaan osa PK-yrityssektoria. PK-yrityssektorin yritysten tunnistamisessa käytetään myös seuraavia kriteereitä. (Euroopan komission julkaisutoimisto 2015, 9-17)

1. Onko kyseessä yritys?

- a. Yritykseksi voidaan määritellä taho, joka tuottaa taloudellista toimintaa. Yrityksen oikeudellinen asemalla ei ole merkitystä.

2. Varmistettavat kriteerit ja kynnysarvot?

- a. henkilöstömäärä, liikevaihto ja taseen loppusumma. Yleisesti tämä määritelmä tehdään viimeisestä virallisesta tilinpäätöksestä.

3. Mitä kriteerit tarkoittavat?

- a. Henkilöstöllä tarkoitetaan kaikkia niitä henkilöitä, myös omistajia ja johtajia, jotka toimivat kokopäiväisesti yrityksen palveluksessa. Henkilöstöllä tarkoitetaan myös yhtiökumppaneita, jotka saavat rahallista korvausta yrityksen toiminnasta.
- b. Liikevaihdolla tarkoitetaan liikkeen toiminnasta aiheutunutta maksuliikennettä, joka ei sisällä arvonlisäveroa.
- c. Taseella määritellään yrityksen omaisuuden nykyarvo

4. Miten tiedot lasketaan?

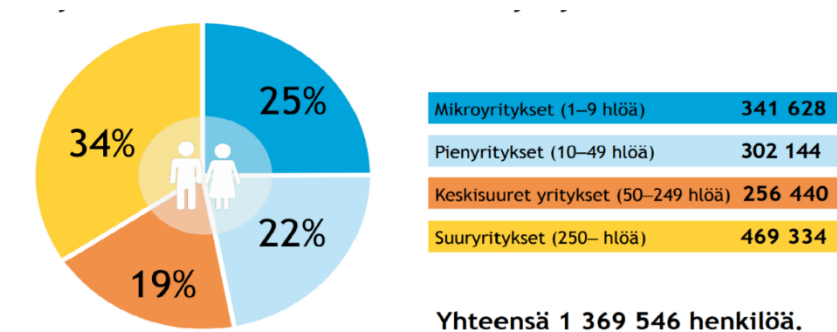
- a. Yritykset pitää jakaa kolmeen luokkaan, jotka ovat *riippumaton, omistus-yhteisyritys ja sidosyritys*. Näissä yritysmuodoissa taloudelliset laskelmat ovat erilaisia. Vain riippumattomalla yrityksellä on täysin omat taloudelliset laskelmansa, kun taas yhteys- ja sidosyritysten kohdalla on aluksi määriteltävä niiden oman liiketoiminnan osuus kokonaisuudesta.

Myös Yhdysvalloissa on mikroyritysten merkitys taloudelle suuri. Ne kattavat yli puolet pienten yritysten sektorista ja työllistävät yli puolet yksityisen puolen työntekijöistä. Lisäksi mikroyritysten käsissä on 97% viennistä. (Monahan ym. 2011, 113.)

Suomen osalta mikroyrityksen määritelmä on sama kuin EU:n määritelmä, mutta sen lisäksi sen pitää täyttää alla mainittu määritelmä riippumattomuudesta: (Tilastokeskus 2017)

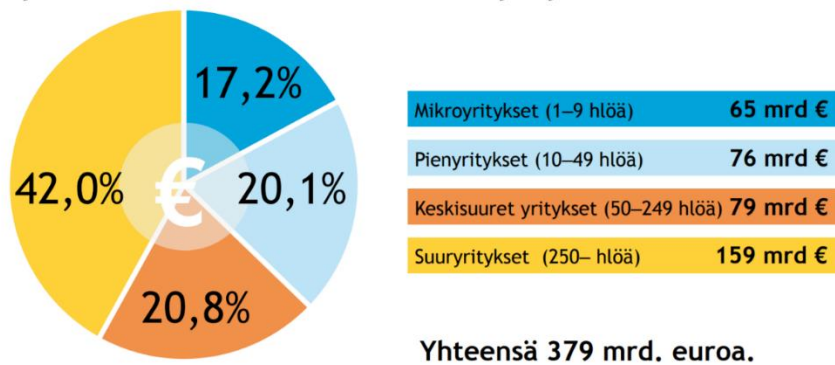
”Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.”

Suomen kaikista yrityksistä 93,4% täyttää mikroyrityksen määritelmät, eli ovat mikroyrityksiä. Ne työllistävät noin 25% Suomen työtekevästä henkilöstä. Ainoastaan suuryritykset ovat 34% osuudella suurempi työllistäjä Suomessa, kuin mikroyritykset. Suomen yritysten kokonaisliiketoiminnasta 17,2%, eli 65 Mrd.€, tulee mikroyrityksiltä. (Suomen Yrittäjien yrittäjyystilastot 2015) Tutkijan mielestä on siis varsin perustelua, tuottaa tutkimus, joka mahdollisesti antaa arvokasta tietoa mikroyrityksistä, sillä näiden yritysten merkitys Suomalaiselle työllisyydelle, ja myöskin taloudelle, on erittäin merkittävä.



Kuvio 3 : Yritysten henkilöstömäärä eri koko luokan yrityksissä vuonna 2015 (tilastokeskus 2015)

Kuvio kertoo miten eri kokoluokkien yritykset työllistävät työvoimaa Suomessa. Mikroyritysten osuus kokonaistyöllisyydestä yksityisellä sektorilla on 25%, eli 341 628 henkilöä.



Kuvio 4 : Yritysten liikevaihto eri koko luokan yrityksissä vuonna 2015 (Tilastokeskus 2015)

Mikroyritysten yhteenlaskettu liikevaihto Suomessa on 65 Mrd. euroa, ja on kokonaisliikevaihdoltaan pienin luokka. Kuitenkin, 17,2% Suomen yritysten kokonaisliikevaihdosta tulee mikroyrityksiltä.



Kuvio 5 : Yritysrakenne Suomessa vuonna 2015 (yrittäjäystilastot 2015)

Vaikkakin kuvioiden 3. ja 4. mukaan mikroyritysten kohdalla puhutaan liikevaihdollisesti ja henkilömäärällisesti vaatimattomasta ryhmästä verrattuna muihin yrityskokoluokkiin, vastaa mikroyritykset kuitenkin 93,4% kaikista yrityksistä suomessa (Kuvio 5.) Tämän vuoksi niiden tutkiminen on tutkijan mielestä varsin tärkeää. Mikroyritykset ovat määrällisesti ylivoimaisesti suurin yritysluokka Suomessa.

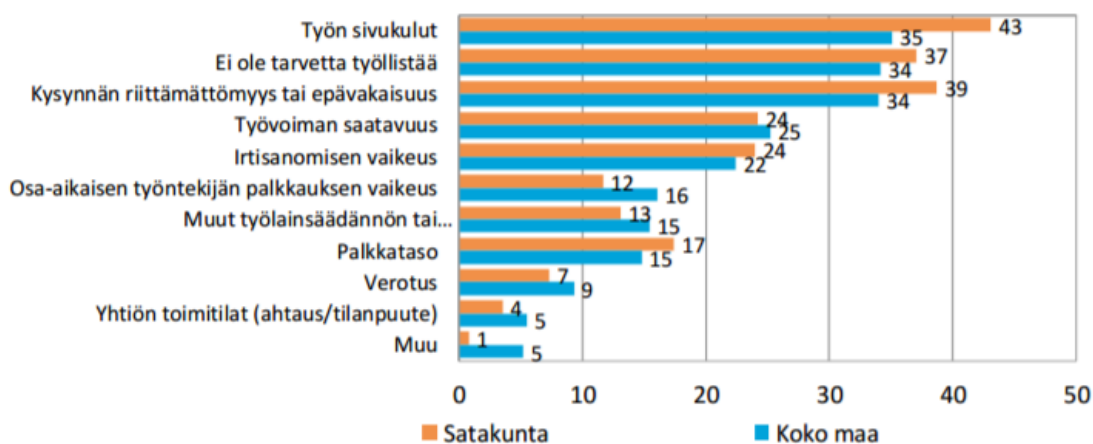
2.3 Mikroyritysten tulevaisuuden haasteet

Suomen yrittäjät tuottavat vuosittain barometrejä, jotka tutkivat yritysten nykytilaa ja niiden suhtautumista tulevaisuuteen. Kevään 2017 yritysbarometri Satakunnan yrityksistä (PK-yritysbarometri alueraportti, 2017) kertoo, että prosentuaalisesti määritettynä pk-yritysten suurimmat kehittymisen esteet ovat:

	Satakunta	Koko maa
Yritystoiminnan sääntely	12	14
Kustannustaso	21	17
Kilpailutilanne	18	20
Rahoitus	6	9
Resurssitekiäjät	8	12
Yleinen suhdanne- /taloustilanne	27	24
Ei osaa sanoa	7	5

Taulukko 1 : Pk-yritysten pahimmat kehittämisen esteet (Suomen Yrittäjät, Pk-yritysbarometri, alueraportti, kevät 2017)

Taulukko kertoo mitkä asiat ovat yrittäjien mukaan suurimmat kehittymisen esteet yrityksille Suomessa. Satakunnan kohdalla tulokset ovat hyvin yhtenevät koko Suomen tilastoihin. Suurin kehittymisen este sekä Suomessa että Satakunnassa on yleinen suhdanne- ja taloustilanne. Sen jälkeen tulevat Satakunnassa kustannustaso ja kilpailutilanne. Koko maan kohdalla kilpailutilanne koetaan suuremmaksi esteeksi kuin kustannustaso.



Kuvio 6 : Pk-yritysten suurimmat työllistämisen esteet (Suomen yrittäjät, pk-yritysbarometri, alueraportti, kevät 2017)

Työllistämisen esteissä Satakunta seuraa myös Suomen kokonaistilannetta. Suurimpana esteenä on työn sivukulut, ja sen jälkeen työllistämisen tarpeettomuus ja kysynnän epävakaus.

Tämä tutkimus tutkii päätutkimuksensa ohessa asiantuntijaorganisaation, joka tässä tapauksessa on Satakunnan yrittäjät, kykyä tuottaa mikroyrityksille arvoa ylläolevien kuvien ja taulukoiden osoittamissa ongelmissa ja muissa mikroyrityksen haasteissa. Tutkija uskoo saavansa tähän kysymykseen vastauksen samalla, kuin hän selvittää tutkimuksen pääkysymyksen vastausta.

3 VIITEKEHYKSEN OSATEKIJÄT

3.1 Asiakassuhde

Asiakassuhde pystytään eriyttämään asiakkaasta toistuvien ostotapahtumien määrällä. Asiakas kattaa yleisesti yhden transaktion, mutta asiakassuhteessa ostotapahtumien toistoja on useita ja pidemmällä aikavälillä. (Dyché 2002, 25.) Myös asiakastyytyväisyyttä pidetään merkittävämpänä asiakassuhteessa, jotta asiakkaan lojaalisuus ja uskollisuus säilyvät (Waheed & Gaur 2012, 103). Asiakassuhdestrategioita muokkaamalla myyjäorganisaatio pyrkii vaikuttamaan asiakkaan lojaalisuuteen. Koko myyjäorganisaatio osallistuu asiakassuhteen hoitoon. (Farkas 2011, 1.) Läheinen vuorovaikutussuhde parantaa yritysten innovaatioprosesseja ja samalla myös nostaa asiakkaan sitoutumista ja asiakastyytyväisyyttä myyjäorganisaatiota kohtaan. Innovaatioprosessien kehitys taas kehittää yrityksen palveluiden arvoa ja samalla parantaa asiakaskokemusta asiakassuhteesta. (Bellingkrodt & Wallenburg 2015, 255.) yritysten välisessä suhteessa voidaan kahden yrityksen välillä vallitsevaa asiakkuussuhdetta kuvailla erikoislaatuiseksi siteellä (Egan 2001, 31.), jonka hyvä hoitaminen edesauttaa myyjäorganisaatiota kasvussa, samalla parantaen sen kannattavuutta (Saelee ym. 2015, 94).

Asiakkuuden eri tasot on kuvattu Kottlerin asiakkuuden tikapuilla (Egan 2004, 65). Kuvio esittää kahdeksan asiakkuuden tasoa, jotka alkavat alatasen epäilijöistä ja päättyvät ylimmän tason partnereihin. Myös perinteinen markkinointi muuttuu asiakkuuden kehittyessä asiakassuhdemarkkinoinniksi.

Partnerit	Asiakassuhdemarkkinointi
Jäsenet	Asiakassuhdemarkkinointi
Kannattajat	Asiakassuhdemarkkinointi
Kanta-asiakas	Asiakassuhdemarkkinointi
Toistuva asiakas	Asiakassuhdemarkkinointi
Asiakas	Perinteinen markkinointi
Mahdollinen asiakas	Perinteinen markkinointi
Epäilijä	Perinteinen markkinointi

Taulukko 2 : Kottlerin asiakkuuden tikapuut (mukaillen Egan 2004, 65)

3.2 Asiantuntijaorganisaation asiakassuhde

Jotta laadukasta palvelua pystytään tuottamaan, edellyttää se sujuvaa kanssakäymistä asiakkaan ja asiantuntijaorganisaation välillä. Asiantuntijaorganisaatiolle on siis erittäin tärkeää keskittyä asiakkaansa tarpeisiin ja alati kehittää omia palvelujaan ja työmenetelmiään. (Dobrai & Farkas 2009, 15.) Corrocher ym. (2008,176.) korostavat läheisyyden merkitystä asiantuntijaorganisaation asiakassuhteissa, sillä valtavan tieteellisen ja teknisen tiedon vaihtaminen, joka sisältää mukanaan vielä hiljaista tietoa, on monimuotoinen ja monimutkainen prosessi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tuotekehityksen ollessa asiantuntijaorganisaatiossa hyvin intensiivistä, on asiakkaan mahdotonta olla passiivinen suhteessaan asiantuntijaorganisaation kanssa (Keso ym. 2006, 246,247). Merkittävin piirre asiantuntijaorganisaation asiakassuhteissa onkin siis sukulaismaisuus, ja tämä piirre eriyttää asiakassuhteen selvästi muiden organisaatioiden asiakassuhteista (Lessard 2014, 38.)

3.3 Jäsenyys (Satakunnan yrittäjät)

Yrityksien luodessa ja hallinnoidessaan suhteitaan sidosryhmiin ja asiakkaisiin suhde-markkinoinnin toimin on monesti mahdollista, että varsinkin pienet yritykset pystyvät suhde-markkinoinnin avulla keskittymään asiakkaidensa ja sidosryhmiensä erikoistarpeisiin yksilöllisesti. Mainitun kaltainen toiminta vahvistaa suhdetta toimijoiden välillä ja takaa vahvan ja vakaan suhteen. Jäsenyyttä käytetään kuitenkin asiakassuhde-markkinoinnin muotona silloin, kun käsiteltävänä on suuria määriä asiakkaita, sillä tällaisen asiakasmäärän henkilökohtainen ja spesifinen palvelu olisi hyvin haastavaa. (Vincent & Webster 2011, 1623.) Myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat omaksuneet jäsenyyden tehokkaaksi asiakassuhteen muodoksi (Paswan & Troy 2004, 1).

Jäsenyysmarkkinointi mahdollistaa tehokkaan massamarkkinoinnin käyttämisen asiakassuhde-markkinoinnin muotona. Jäsenyysmarkkinoinnin käyttäjät keskittyvät yksilöllisen tiedon sijasta keräämään kollektiivista tietoa myyntitasosta ja ostotoistojen säilymisestä. Uusien asiakassuhteiden muuntaminen jäsenyyksiksi on tärkeää, sillä tällä tavoin taataan asiakkuuden säilyminen pidemmällä aikavälillä. Jäseniin voidaan taasen kohdistaa tehokasta asiakassuhde-markkinointia, jotta voidaan taata jäsenyyksien pysyminen ja sitä myötä oman toiminnan tehostuminen. (Vincet & Webster 2011, 1623-1624)

Vaikkakaan asiakassuhde-markkinoinnin tutkimukset eivät suosi jäsenyyttä kovinkaan paljon, ovat Vincent ja Webster (2011, 1625.) sekä Paswan ja Troy (2004,1.) samaa mieltä tutkimuksissaan siitä, että varsinkin erilaiset yhdistykset käyttävät jäsenyyksiä asiakassuhteidensa hallintaan. Laadukas kommunikaatio, ja yksittäisen asiakkaan tarpei-

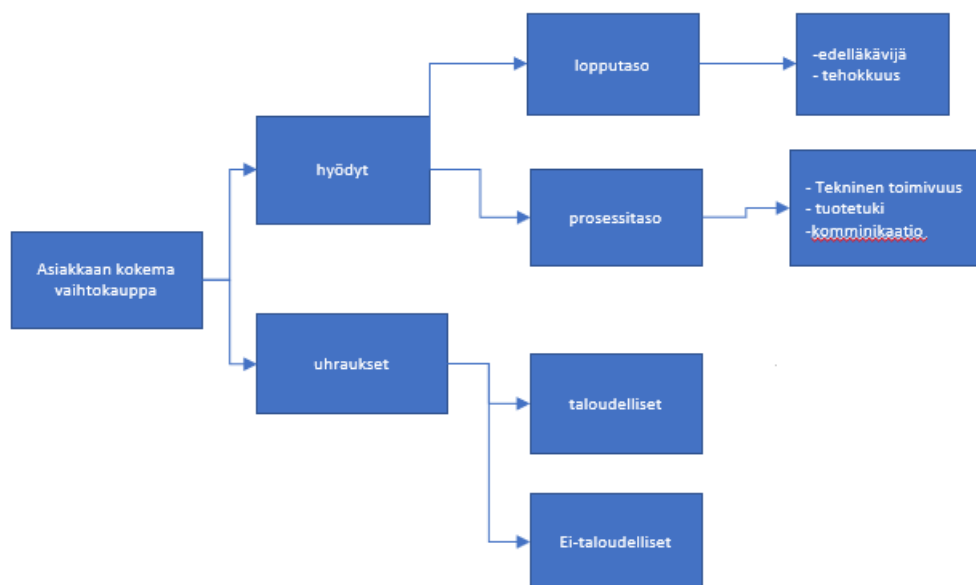
den huomiointi on jäsenyyksissä haastavaa (Vincent & Webster 2011, 1625.), mutta toisaalta ne takaavat voittoa tavoittelemattomille toimijoille taloudellista pohjaa (Paswan & Troy 2004, 1).

Monet voittoa tavoittelemattomat organisaatiot käyttävät jäsenyyksissään erilaisia tasoja. Jokainen taso sisältää jonkinlaisen hyödykkeen asiakkaalle. Mitä suuremmalle tasolle asiakas menee, sen suurempi hyödyke-etu on. Useasti hyödykkeen arvo on kuitenkin huomattavasti jäsenyyden arvoa pienempi. Jäsenyyden hinnan ja hyödykekompensaation väliin jäävä rahamäärä jää voittoa tavoittelemattoman yrityksen hyödyksi. (Paswan & Troy 2004, 2.)

3.4 Arvon määritelmä. Mitä arvo on?

Vaikkakin arvon luominen nähdään merkittävänä asiana, tuntuu arvon määrittäminen ja mallintaminen olevan haastavaa. Yleisesti vanhemmat tutkimukset jaottelevat arvon luomisen vain taloudelliseen ja ei-taloudelliseen hyötykategoriaan. Arvoa on myös tutkittu monesti vain asiakkaan kannalta. Vain harva vanhempi tutkimus on keskittynyt tutkimaan erilaisia arvokäsityksiä. Arvokäsitys kuitenkin sisältää useita muuttujia, jotka vaihtelevat sen mukaan, kenen arvosta on kyse. Arvokäsitys näyttäisi olevan hyvin yksilöllinen ja tilanteeseen sidottu muuttuja, välittämättä siitä kumman osapuolen kannalta asiaa katsotaan (Komulainen ym. 2006, 369.)

Komulainen, Mainela ja Tähtinen (2006, 371.) ovat tutkimuksessaan jalostaneet kuitenkin arvon määrittelyä edelleen. He jakavat arvon erilaisiin elementteihin, jotka sijoituvat hyötyihin jotka nostavat arvoa, ja uhrauksiin jotka laskevat koettua arvoa. Näiden kahden perusarvoelementin yhteistuloksesta saadaan netto arvo. Eli arvon kokonaiskokemus. Peruselementit ovat kuitenkin jaettuna vielä erilaisiin arvoelementteihin, jotka selvittävät tarkemmin hyötyjen ja uhrausten lähteitä. Tämän kaltainen jaottelu helpottaa ymmärtämään asiakkaan arvokäsitystä.



Kuvio 7 : Asiakkaan arvon elementit (Mukaillen Komulainen ym. 2006, 378.)

Vaikkakaan Komulaisen ym. (2006) tutkimusta ei itsessään voida täysin soveltaa tähän tutkimukseen, antaa se ajatuksen siitä, että asiakkaat saattavat arvottaa palvelua eri tavalla. Palvelun arvottaminen pohjautuu asiakkaan omaan arvomaailmaan. Erilaiset hyötyjen ja uhrausten elementit vaikuttavat eri tavalla jokaiseen asiakkaaseen.

Arvokäsityksen jaottelua ovat testanneet myös Chahal ja Kumari (2012, 170-171). He jakoivat arvokäsityksen muotoutumisen *transaktionaaliseen arvoon*, joka tarkoittaa palvelun transaktion tai kaupanteon yhteydessä muodostuvaa arvokokemusta. *Tehokkuuden arvokäsityksellä* tarkoitetaan sitä, miten asiakas kokee palvelutapahtuman täsmällisyyden ja tehokkuuden. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi palvelussa käytetyn henkilöstön paneutumista, tehokkuutta ja asennetta palvelutapahtumaan. Palvelutapahtuman tapahtumapaikkaa, sen siisteyttä, viihtyvyyttä ja ulkonäköä kuvataan *esteettisellä arvolla*. Asiakas saattaa myös vertailla kokemaansa palvelua ystäviensä ja muun lähipiirin kanssa, joilla myös on kokemusta palvelusta. Tätä ulottuvuutta kutsutaan *sosiaalisen kanssakäymisen ulottuvuudeksi*. *Hankinta-arvolla* käsitetään yleisimmin arvonmäärityksessä käytetty ajatus uhrausten ja hyötyjen nettotuloksesta. *Mielihyvän arvolla* taasen tarkoitetaan transaktioiden lomassa tapahtuvaa muuta toimintaa, joka saattaa tuottaa asiakkaalle positiivisia kokemuksia koko palvelutapahtumasta.

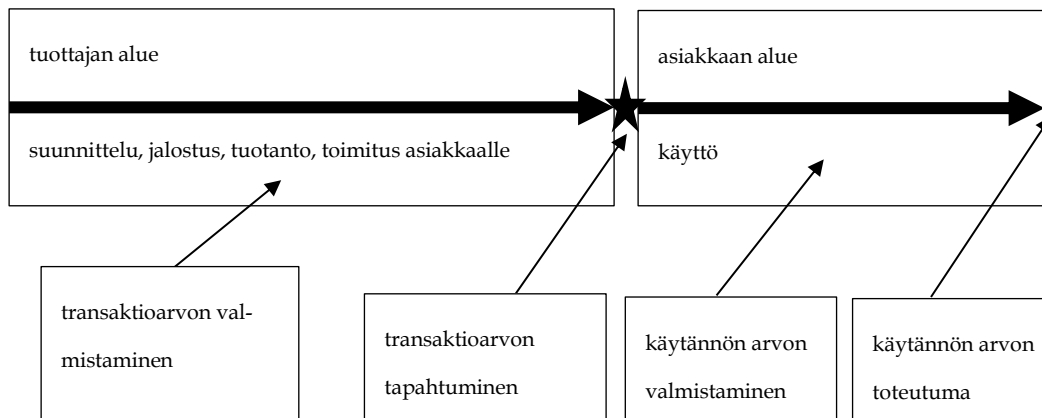
3.5 Arvonluominen

Palvelulaatu voidaan nähdä yhteistuloksena oletetun laadun ja koetun laadun välillä. Mikäli oletukset saavutetaan, tai jopa ylitetään, voidaan palvelun todeta olevan positiivista

ja arvoa tuottavaa. (Liljander & Strandvik 1993, 6.) Arvoa ollaan käytetty myös hinnoittelun tutkimuksessa ja sieltä se saa myös määritelmänsä, *koettu arvo on hyötyjen ja kustannusten yhteistulos*. Koettu arvo voidaan myös määrittää kuluttajan kokonaisvaltaisella arvioinnilla tuotteen todetusta hyödyllisyydestä, kun hän vertaa sitä oletettuun hyötyyn ja kokonaiskustannuksiin. (Liljander & Strandvik 1993, 14.) Myös b2b sektorilla tämä määritelmä muodostaa arvon luomisen ensimmäisen ulottuvuuden. Toinen ulottuvuus b2b arvonaluonnissa koostuu arvon yhteisluonnista, joka käsittää kokonaisuuden kaiken sen toiminnan ympärillä, jota tapahtuu kahden eri yrityksen välisessä suhteessa. (Coutelle-Brillet ym. 2014, 166).

Arvonluomiseksi voidaan kutsua prosessia joka parantaa asiakkaan hyvinvointia, kuten esimerkiksi parantamalla hänen toimintaansa jollain tasolla. Toki se voi toimia myös negatiivisesti, jolloin asiakkaan toiminta tai hyvinvointi huononee. Arvonluominen käytännössä laajentaa traditionaalista arvonaluomisen ajattelua, sillä traditionaalinen arvonaluomisen ajattelu rajoittuu vain tuottajan tuotteellaan tai palvelullaan luomaan arvoon, mutta arvon luominen käytössä laajentaa käsityksen myös asiakkaan omaan toimintaan. Asiakas ei siis arvioi yksittäisiä tuotteita tai palveluita yksittäin, vaan vertaa niiden sopivuutta olemassa oleviin tai tulevaisuuden palveluihin ja tuotteisiin. Arvonluomisessa ei siis olekaan kyse tuotteesta itsestään, vaan sen sopivuudesta asiakkaan kokonaisuuteen. Kokonaisuus asiakkaalle koostuu hänen sisäisistä yhteyksistä, tavoitteistaan, verkostostaan ja ekosysteemistä, jossa hän toimii. Kun arvoa arvioidaan käytännön arvonaluomisen kautta, ei fokus ole enää siis yksittäisen tuotteen vaihdosta sen hintaan, vaan arvon luomisesta muodostuu pitkä polku, joka painottaa asiakkaan kykyä myös itse ottaa arvoa irti tuotteesta muiden resurssien voimin. (Grönroos & Voima. 2012, 134-135)

Voidaankin siis todeta, että arvonaluominen on palveluiden kohdalla aina jollain tapaa arvon yhteisluomista. Se tapahtuu ostajan ja myyjän välillä, mutta myös joidenkin muiden sidosryhmien välillä, arvon luomisen ollessa kaikenkattava prosessi ilman eri osapuolille määritettäviä eroja: (Grönroos & Voima. 2012, 135)



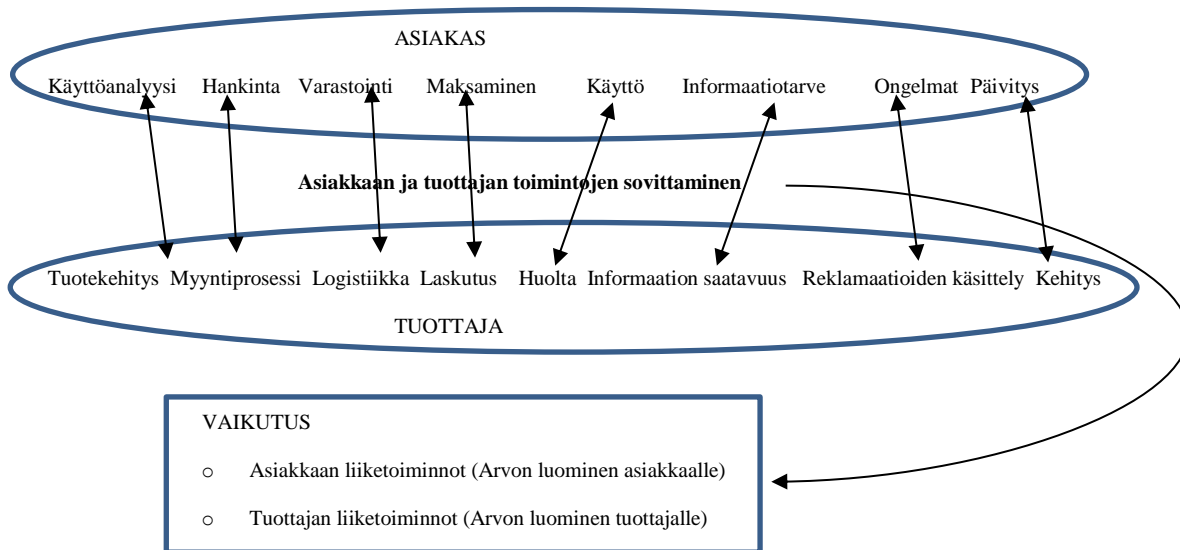
Kuvio 8 : Arvon muotoutuminen (mukaillen Grönroos & Voima 2012, 136)

Vaikka kuvio kolme osoittaakin lineaarisuutta arvon muodostumisessa, ei käytännön arvon muodostuminen ole sitä. Arvonluominen saattaa tapahtua moninaisessa järjestyksessä. Esimerkiksi auton ostamisen koettu arvo saattaa muodostua asiakkaan mielessä jo ennen kuin auto on edes tehtaan tuotantolinjalla. Myös transaktioarvo voi käsittää yhden tapahtuman sijasta monta yksittäistä tapahtumaa. Tätä voidaan havainnollistaa esimerkiksi lomamatkalla, jossa arvon muodostuminen on monen eri transaktion lopputulos. (Grönroos & Voima. 2012, 136)

Arvonluomista voidaan täsmentää b2b kontekstissa Coutelle-brillet ym. (2014, 168.) tutkimuksen tuloksilla, jotka havainnollistavat arvon luomisen tapahtuvan individuaalisesti ja kollektiivisesti. Kollektiivisella tasolla arvon luomisen voidaan käsittää tuottavan arvoa koko organisaatiolle. Tämän kaltaista arvoa on esimerkiksi parantunut organisaationaalinen suorituskyky. Individualistisella tasolla taasen tuotetaan arvoa yksittäiselle henkilölle. Arvo tuottaa henkilölle sitoutuneisuutta ja kiitollisuutta yritystä kohtaan ja tällä tavoin parantaa esimerkiksi työssä viihtyvyyttä. Hankkijaorganisaation osto-osastolla on arvonluominen yleisesti enemmän linkittynyt kustannuksiin, kuten esimerkiksi kustannussäästöihin.

Arvo ei siis muodostu vain yhden onnistuneen asiakassuhteen osa-alueen toteutuksesta. Se muodostuu kaikkien asiakassuhteen aikana tapahtuvien operaatioiden kokonaisuudesta. Palvelun ytimen ympärillä on useita operaatioita tuottajan laskutuksesta, laadunvalvonnasta ja reklamaatiokäsittelystä aina aikataulujen pitämiseen, onnistuneen tuotteen luomiseen ja asiakkaan erikoistoiveiden toteuttamiseen. Kaiken tämän arvioiti luokkonaisuuden, josta arvo asiakkaalle muodostuu. (Grönroos 2011, 240). Komulainen ym. (2006, 384.) painottavat kuitenkin omassa tutkimuksessaan, että asiakkaan päätärvetta, eli sitä, miksi he alkavat yhteystyöhön, ei tulisi aliarvioida. Asiakkaat ovat kaikki erilaisia ja jokainen heistä arvottaa eri tavalla arvonluomisen osa-alueet. Arvonluomisen prosessiin ei kuitenkaan päästä, mikäli ei ymmärretä asiakkaan perustarvetta. Sen pitää toimia pohjana prosessille.

Grönroos (2011, 241.) käsittelee arvon elementtejä yksinkertaisemmilla ja helposti sisällytettävillä elementeillä:



Kuvio 9 : Asiakkaan ja tuottajan toimintojen vaikutus liiketoimintoihin. (Mukaillen Grönroos 2011, 241)

On hyvin tärkeää, että tuottaja ei vain tarjoa palveluitaan tai tuotteitaan asiakkaalle, vaan pyrkii kehittämään niitä siten, että ne ovat asiakkaita varten. Tuottaja myös tarjoaa asiakassuhteen aikana jatkoa yksittäiselle transaktiolle ja tällä tavalla tukee asiakasta hänen oman ydintoimintansa kehittämisessä ja menestymisessä. Tuottajan pyrkimyksenä tulisi siis olla tarjota interaktiivinen jatkumo asiakkaan tukemiseksi. (Grönroos, 2011,241)

3.6 Arvon yhteisluominen

Alati muuttuvat markkinat, nopeasti kehittyvä teknologia ja ajatusmallien muuntautuminen ovat ajaneet yritykset etsimään uudenlaisia keinoja luodakseen arvoa asiakkaan kanssa. Yrityksien on nykyään huomioitava enemmän toimintaympäristöään ja muutettava toimintatapojaan paremmiksi. Tämä toiminta on muodostanut uudenlaisen ilmiön, josta käytetään termiä: “arvon yhteisluominen”. (Saarijärvi ym. 2013, 10.) Sillä tarkoitetaan prosessia, joka luo arvoa kummallekin osapuolelle. Kumpikin organisaatio käyttää omaa aikaansa ja resurssejaan, jotta prosessin kokonaisarvo kasvaa. Tarjoava organisaatio kykenee antamaan asiakkaalleen paremman tuotteen, mikäli arvoa tuotetaan yhdessä.

Yhteisluonnin kokonaisprosessi voidaan jakaa kolmeen kehään. Ensimmäinen kehä sisältää myyjän prosessit. Toisessa kehässä ovat vain asiakkaan prosessit. Kolmannella kehällä tarkoitetaan sitä työtä, joka kasvattaa arvoa yhteisluonnilla. Lopputulemana voidaan siis kehittää tuote, joka sopii asiakkaalle paremmin. Samalla myös tarjoava yritys saa itselleen uudenlaista tietoa ja taitoa, jota se kykenee edelleen käyttämään myöhemmissä projekteissaan. Tärkeimmät kehät kolmesta kehästä ovat asiakkaan kehä ja yhteistoiminnan kehä, sillä niiden avulla voidaan tuottaa lisää arvoa kummallekin osapuolelle. (Grönroos & Voima 2012, 135-136.)

Yhteisluonnilla saavutettu arvon kehitys on suurempi kuin yksittäisen yrityksen yksin tuottama, mahdollinen arvo. Myyjäyritys pystyy arvon yhteisluomisessa saamaan ostajayritykseltä sellaista tietoa, jota sen omat sisäiset prosessit eivät pysty tuottamaan. Asiakasta voidaankin pitää arvonluomisen yhtenä työntekijänä, joka organisaation tavoitteita mukaillen, kehittää itselleen edistyskellisempää lopputuotetta. Arvon yhteisluonnista on organisaatioille myös taloudellista hyötyä, koska se arvo, jonka asiakas prosessiin tuo, olisi organisaation yksinään hankkimana paljon kalliimpaa. Arvon yhteisluonnin kustannukset organisaatioille koostuvat kentän luomisesta. Arvon yhteisluontia varten on muodostettava pelikenttä, jossa molemmat osapuolet voivat toimia avoimesti. Lisäksi kentän pitää mahdollistaa kommunikaatiokyvyltään tehokas toiminta. (Darmody, 2009).

Organisaatioiden kannalta arvon yhteisluominen on siis hyvin merkittävää. Ne voivat omaksua suuria määriä uutta tietoa ja myöhemmin jalkauttaa sitä uusien asiakkaiden, uusien projektien, kohdalla. Omaksumallaan tiedolla voivat yritykset kehittää työntekijänsä havaitsemaan tehokkaammin asiakkaidensa tarpeet, käytöksen ja motivaation. Alati läheinen kanssakäyminen asiakasorganisaation kanssa antaa työntekijöille avaimet innovatiivisemman ja yksilöllisemmän ratkaisun tarjoamiseen. (O'Hern & Rindfleisch 2015, 86.)

Asiantuntijaorganisaatioiden kohdalla voidaan arvon yhteisluomisprosessin viitekehys eriyttää analyttiseen ja kuvailevaan ulottuvuuteen. *Kuvailevalla ulottuvuudella* tarkoitetaan niitä yksittäisiä prosesseja, joiden avulla luodaan mahdollisuus yhteisluomiseen. Kyseisen kaltaisia mekanismeja voivat olla korkea kiinnostuksen taso, saavutettavat hyödyt, lupaukset arvosta, resurssien organisointi, suoritusten selkeyttäminen ja arvottaminen. Nämä mekanismit rakentavat pohjustuksen sille, minkälaista informaatiota asiantuntijaorganisaatio tarvitsee parantaakseen suhdettaan asiakkaaseen. *Analyttisellä ulottuvuudella* tarkoitetaan suhteita näiden edellä mainittujen mekanismien välillä. Analyttisen ulottuvuuden kohdalla voidaan sitä ajatella myös joukkona kysymyksiä, joihin vastauksen löytäminen velvoittaa organisaatiota tuntemaan ja tietämään kuvailevan ulottuvuuden mekanismit. (Lessard 2014, 36.)

Arvon yhteisluominen näyttäisi siis olevan hyvin sulautuneena markkinointiin. Yhteisluomisen pyrkimys ja siinä onnistuminen luo tuottajille aivan uusia markkinoinnin ja myynnin mahdollisuuksia. Tuottajan tulisi päästä osaksi asiakkaan prosesseja, kun se

tuottaa ydintoimintaansa. Tuottaja ei siis yksinään voi luoda arvoa, vaan se tarvitsee arvon luomiseen sitoutuneen asiakkaan, ja tällä tavalla arvon yhteisluomisen perusedellytykset täyttyvät. (Grönroos 2011, 245-246.)

3.7 Tuottajan kokema arvo

Kuten ostajan, myös myyjän on tehtävä merkittäviä muutoksia toimintaansa ja sitouduttava asiakassuhteeseen, jotta arvoa voidaan tuottaa ja luoda. Nämä muutosvaatimukset vaikuttavat asiakassuhteen muodostumiseen perustamisvaiheessa. Tuottajan ja asiakkaan välinen strateginen toimittaja- tai tuottajasuhde pitää pystyä arvioimaan arvon tuottamisen kannalta ja vertailemaan sitä muihin potentiaalsiin tuottajiin. (Möller & Törrönen, 2003, 109.)

Tuottajan kokema arvo voidaan nähdä ikään kuin peilikuvana asiakkaan arvosta. Se on yksinkertaisimmillaan arvo, joka tuottajalle jää asiakkaan palvelusta koituvien kustannusten jälkeen. Pääosa tutkimuksista käsittelee arvoa puhtaasti taloudellisin määritelmin. Osa tutkimuksista kuitenkin sisältää arvon määritelmää taloudellisin, mutta myös ei-taloudellisten hyötyjen ja uhrausten kokonaisuutena. Koettu arvo on tällöin paljon monimutkaisempi kokonaisuus, johon vaikuttavat jopa kulttuurilliset tekijät tuottajan ja asiakkaan välillä. (Möller & Törrönen. 2003, 110.)

Möller ja Törrönen viittaavat artikkelissaan (2003, 110.) Walterin ym. (2000 & 2001) tutkimuksiin, jotka jakavat tuottajan kokeman arvon myös suoraan ja epäsuoraan arvonluomiseen. *Suorassa arvonluomisessa* arvoa saadaan esimerkiksi kasvavalla voittomarginaalilla, joka saadaan asiakassuhteen vuoksi. Se voi myös olla kapasiteetin kasvattamista, koska asiakas sitoutuu käyttämään tuottajaa omissa hankinnoissaan. Asiakassuhdetta voidaan myös käyttää turvaamaan tuotto ja voittomarginaalitasoa sopimus pohjaisissa suhteissa. Tuottaja siis turvaa omaa tulotasoaan sopimuksen voimalla.

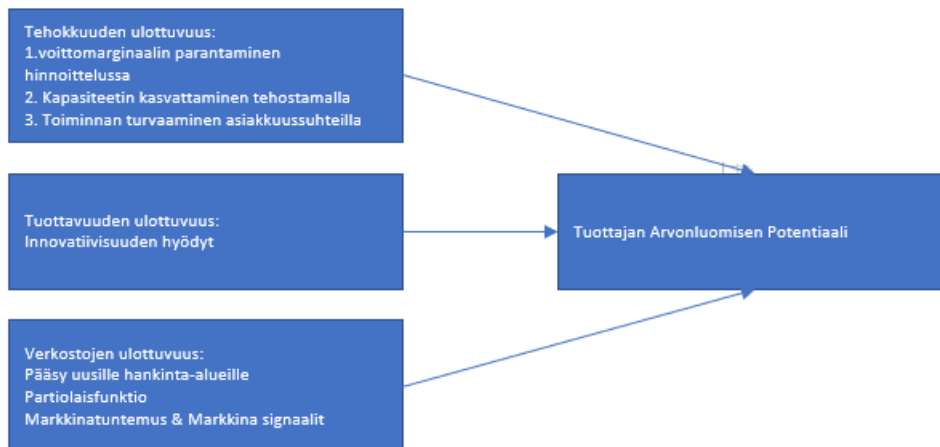
Epäsuorilla arvofunktiolla tarkoitetaan taas sellaisia arvon muotoja, jotka eivät välttämättä toteudu heti. Tämän kaltaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi innovaatiotekijät. Asiakassuhde mahdollistaa siis tuottajalle tuotekehityksen kehittymisen asiakassuhteen aikana. Onnistunut asiakassuhde voi myös mahdollistaa tuottajalle uusia markkinavaltauksia ja uusia toimittaja- ja asiakassuhteita, kun tuottaja käyttää asiakassuhdetta referenssinä toimintansa kehittämisessä ja markkinoinnissa. Tuottajan on myös mahdollista hankkia asiakassuhteen avulla tietoa, markkinatuntemusta ja muuta hyödyllistä informaatiota, jota se voi käyttää oman toimintansa kehittämiseen. Tämän kaltaista toimintaa kutsutaan partiolais-funktioksi. Pääsyfunktiolla tarkoitetaan taasen kaikkea sen kaltaista toimintaa, joka helpottaa tuottajayrityksen pääsyä kiinni muihin toimijoihin tuottajan toimintakentässä. Asiakassuhde siis mahdollistaa tällä tavoin uusien mahdollisuuksien avautumisen tuottajalle koko toimintakentässä. (Möller & Törrönen, 2003, 110.)

Kaikki edellä mainitut funktiot ovat sidoksissa toisiinsa. Siinä, missä suorien arvofunktioden voidaan olettaa tapahtuvan tietyn aikajanan sisällä, ei samaa voida olettaa epäsuorista arvofunktioista. Nämä kehittyvät ja muotoutuvat asiakassuhteen eri tasoissa. Ensimmäisen tason aikana arvoa muodostuu lähinnä laskennallisin menetelmin. Asiakas hyötyy tuottajan käyttämisestä rahallisesti, kun taas tuottaja säästää kustannuksissa, koska asiakassuhteeseen ei tarvitse panostaa niin paljon kustannuksia kuin yksittäiseen transaktioon. Asiakas siis tuottaa arvoa ilman jatkuvaa markkinointiponnistelua. Toinen taso käsittää asiakassuhteen rakentavat vaikutukset arvon luomiselle. Tällä tasolla arvонуomisen edellytyksenä ovat jo asiakassuhteen toimintojen yhteistoiminta asiakkaan ja tuottajan välillä. Esimerkkinä toisen tason toiminnasta ovat esimerkiksi asiakkaan ja tuottajan väliset erikoistuotteet, tai vaikka tuottajan ehdottamat tuoteparannukset asiakkaan tuotteeseen. Kolmannella tasolla arvon tuottaminen asiakassuhteessa syvenyy entisestään. Tuottaminen saattaa olla suoraa, suunniteltua tai epäsuoraa ja tiedostamatonta. Sitoutuminen toista osapuolta kohtaan syvenee ja asiakas saattaa esimerkiksi lopettaa toisia toimittajasuhteitaan, jotta voi sitoutua enemmän tiettyyn suhteeseen. Sama tapahtuu myös toisinpäin. Tällä tavoin yritykset keskittyvät arvon tuottamiseen toistensa kanssa, mutta myös säästävät resurssejaan muiden suhteiden hoidossa. Kolmannen tason toiminta on helposti havaittavissa sellaisilla aloilla, joissa korkean teknologian tuotteita pystyy valmistamaan vain muutama yritys maailmassa. Tällöin oikeanlaiseen suhteeseen panostaminen on kannattavan toiminnan perusedellytys. Neljännellä, eli viimeisellä tasolla arvon luominen leviää yritysten toimiverkostojen ulkopuolelle. Standardisoiminen on neljännen tason ominaisuus. Asiakas siis saa tuottajansa kanssa kehitettyä tuotteen, josta tulee standardi koko tuotesektorille. Myös erilaiset strategiset liitot muotoutuvat arvонуomisen neljännellä tasolla. Vahvojen toimijoiden strategiset liittoumat voivat tehokkuudellaan mullistaa koko toimialansa sektorin. (Möller & Törrönen. 2003, 110-111.)

3.8 Tuottajan arvon ulottuvuudet

Tuottajan arvon ulottuvuudet voidaan jakaa tuottavuuteen, tehokkuuteen ja verkostoultuvuuteen. Karkeasti tehokkuus näkyy pienempinä tuotanto- ja transaktiokustannuksina. Tuottaja pystyy siis saamaan enemmän irti oman tuotteensa tarvitsemista raaka-aineista. Tämä taas mahdollistaa tuottajan hintakilpailun markkinoilla. Hän pystyy kaiken aikaa alentamaan hintaansa, koska kykenee pitämään tuotantokustannuksensa matalina, ja tehostamaan toimintaansa jatkuvasti. Tuottavuuden ulottuvuudella tarkoitetaan tuottajan kykyä tarjota markkinoille jotain sellaista, jota siellä ei vielä ole. Tämän kaltainen kehittyminen on hyvän asiakassuhteen yhteistoiminnan tulosta. Hyvä tuotekehitys merkitsee parhaimmillaan jopa koko markkina-alueen uusia standardeja, jotka muotoutuvat ylivoi-

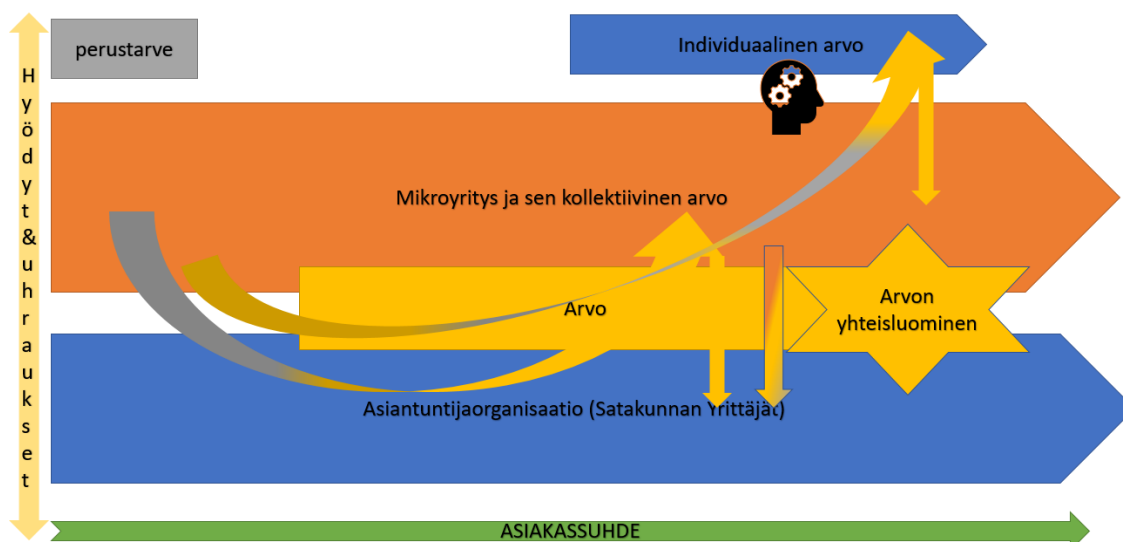
maisen tuotteen ympärille. Verkostoulottuvuus kattaa epäsuoran arvon muut ominaisuudet. Se tarkoittaa tuottajan pääsyä uusille hankinta-alueille, uusia tuotekehityskumppaneita, linkittymistä uusille markkina-alueille tai uusien verkostojen mahdollistamaa oman tehokkuuden hyötykäyttöä. (Möller & Törrönen. 2003, 112)



Kuvio 10 : Tuottajan Arvonluomisen ulottuvuudet (Mukaillen Möller & Törrönen, 2003, 112.)

3.9 Teoreettinen viitekehys

Tutkijan tutustuttua perusteellisesti vanhempaan tutkimusaineistoon arvonluomisesta, arvon muotoutumisesta, asiantuntijaorganisaatioista, mikroyrityksistä ja arvon määrittelmistä, pystytään nyt muodostamana tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viitekehystä tullaan tutkimuksen seuraavassa vaiheessa testaamaan kenttätöinä tehtävillä tutkimushaastatteluilla mikroyrityksille ja asiantuntijaorganisaatiolle (tässä tutkimuksessa Satakunnan Yrittäjät). Tällä tavoin tutkija pyrkii vakuuttamaan teoreettisen viitekehyksen paikkansapitävyydestä ja ajanmukaisuudesta:



Kuvio 11 : Teoreettinen viitekehys (Aiempia tutkimuksia mukaillen)

Teoreettisen viitekehysten kaksi pääaluetta ovat asiantuntijaorganisaatio ja mikroyritys. Asiantuntijaorganisaation määritelmä tulee (Jun 2013, 5810. ; Rusko & Oksman 2011, 4. ; Lessard 2014, 36. ; Keso ym. 2006, 242. ; Toivanen, 2007 ; Mas-verdú ym. 2011) aiemmista tutkimuksista. Tämän tutkimuksen kohdalla asiantuntijaorganisaationa toimii Satakunnan Yrittäjät, joten tarkempaa määritelmää on haettu myös Satakunnan Yrittäjien kotisivuilta. Mikroyrityksen määritelmään on käytetty (Lynn 2012, 34-35.) ja (Monahan ym. 2011, 113.) tieteellisiä artikkeleja, mutta myös Euroopan komission vuonna 2015 antamaa mikroyrityksen määritelmää. Suomalainen määritelmä, joka on hyvin pitkälti samanlainen kuin Euroopan komission määritelmä, on saatu Satakunnan Yrittäjien julkaisemasta vuosikatsauksesta.

Asiantuntijaorganisaatio ja Mikroyritys ovat teoreettisessa viitekehyksessä asetettu kulkemaan ajallisesti pitkin asiakassuhteen polkua. (Dyché 2002, 25. ; Waheed & Gaur 2012, 103. ; Farkas 2011, 1. ; Bellinkrodt & Wallenburg 2015, 255. ; Egan 2001, 31. ; Saelee ym. 2015, 94. ; Dobrai & Farkas 2009, 15. ; Corrocher ym. 2008, 176. ; Keso ym. 2006, 246, 247. ; Lessard 2014, 38.) Aiemmista tutkimuksista saatu tieto asiakassuhteesta on olennainen osa viitekehystä. Viitekehyksessä asiakassuhteen ajallisuus kulkee vasemmalta oikealle. Tällä tavoin viitekehys pystyy kattamaan myös ajallisen ulottuvuuden arvonluomisen kokonaisuudessa, ottaen samalla huomioon asiakassuhteen. Satakunnan Yrittäjät käyttävät asiakassuhteensa muotona jäsenyyttä, joten teorialle on haettu vahvistusta vielä suoraan Satakunnan Yrittäjiltä (Markku Kivinen, haastattelu), mutta myös (Vincent & Webster 2011, 1623. ; Paswan & Troy 2004, 1.) tieteellisistä artikkeleista. Viitekehysten Y-akselilla on arvon koettu hyötyjen ja uhrausten kokonaisuus. Mikroyrityksen kannalta, jos nuoli kehyksessä laskeutuu, on kysymys uhrauksesta. Nuolen nous-

tessa on kysymys saadusta hyödystä. Asiantuntijaorganisaation kohdalla y-akselin elementit toimivat peilikuvan omaisesti. Hyötyjen ja uhrausten teoriaa arvonluomisen kontekstissa on haettu (Komulainen ym. 2006, 369. ; Chahal ja Kumari 2012, 170-171. ; Möller & Törrönen, 2003, 109.) aiemmista tutkimuksista.

Taulukon sisällä oleva kaareva nuoli kuvaa arvon luomisen polkua (Grönroos & Voima. 2012, 134-135.), joka alkaa mikroyrityksen(asiakkaan) perustarpeesta (Komulainen ym. 2006 ,384.), joka on merkitty nuoleen harmaalla värillä. Nuoli on kaareva ja koukkaa asiakkaan tarpeen kohdalla, ajallisesti edeten, asiantuntijaorganisaation kautta ja palaa takaisin mikroyritykseen. Mikäli nuoli värjäytyy matkalla keltaiseksi, on matkan aikana tapahtunut arvonluomista, eli hyötyjen ja uhrausten summa on arvoa tuottava. Mikäli nuolen kärki jää palatessaan alemmalle tasolle kuin nuolen alkupää, on kysymyksessä tilanne, jossa uhraukset ovat olleet suuremmat kuin saatu hyöty. Arvoa ei siis ole muodostunut.

Coutelle-brillet ym. (2014, 168.) aiempi tutkimus otti huomioon myös individuaalisen arvon, eli arvon suoraan yksilölle. Tätä tapahtumaa on kuvattu viitekehyksen toisella nuolella. Samassa nuolella on myös kuvattu mahdollinen ajallinen arvon muodostumisen poikkeama. Arvo voi siis muodostua (Grönroos & Voima. 2012, 136.) mukaan arvonluomisen polun eri vaiheissa, jopa ennen arvonluomisen prosessia. Tällöin nuolen kummatkin päät saattavat olla keltaiset, eli arvonluominen on tapahtunut. Mikäli nuoli on pystysuorana, merkitsee se transaktioarvoa. Arvo muodostuu siis heti ilman ajallista ulottuvuutta. Tämänkaltaista arvoa voi olla esimerkiksi informaationvaihto ja maksuerä.

Arvon yhteisluominen on taulukon arvoalueen oikeassa reunassa. Kun osapuolet ryhtyvät arvonyhteisluomiseen, kestää se ajallisesti pidemmän aikaa ja antaa arvoa (tähten sakaarat) kummallekin osapuolelle. Arvon yhteisluomisen määritelmät on kerätty (Saarijärvi ym. 2013,10. ; Grönroos & Voima 2012, 135-136. ; Darmody, 2009 ; O'Hern & Rindfleisch 2015, 86. ; Lessard 2014, 36. ; Grönroos 2011, 245-246) aiemmista tutkimuksista.

4 METODOLOGIA

Fenomenologisessa ja hermeneuttisessa tutkimuksessa sitoutuvat metodologiset kysymykset filosofisiin taustaolettamuksiin. Metodilla ei siis tarkoiteta teknistä aineiston käsitteilytapaa vaan ajattelutapaa ja tutkimusotetta. Metodista ei siis pystytä esittämään spesifistä kuvausta. Sen muoto määräytyy kunkin tutkimuksen monen eri osatekijän tuloksena. (Aaltola & Valli, 2010). Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, joka tutkii ilmiötä Satakunnan Yrittäjien asiantuntijaorganisaatiosta ja sen mikroyritysasiakkaista saatavaa informaatiota hyväksikäyttäen.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus määritellään ymmärtäväksi tutkimukseksi, jonka perimmäisenä tarkoituksena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen oikein. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkittavaa ilmiötä tutkia luonnollisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että ilmiötä kyetään tutkimaan siinä ympäristössä, mikä on luonnollinen kyseiselle ilmiölle. (Denzin & Lincoln. 1994) Tällä tutkimustavalla saadaan mahdollisuus tutkia ongelmaa sisältäpäin lähestyvällä tavalla, ja täten muodostetaan käsitys siitä, mitä todella tutkittavan ilmiön aikana tapahtuu (Gillham. 2000, 11). Laadullinen tutkiminen soveltuu erityisen hyvin tutkimuksiin, jotka tutkivat yksilön itse muodostamaa merkitysrakennetta, eli ihmisen kykyä hahmottaa ja jäsentää ympärillään tapahtuvaa toimintaa. Vastaajan on mahdollisuus vastata tutkimuksen kysymyksiin vapaasti, eikä tiukan ennalta määrätyn vastausvaihtoehdon rajoittamana (Alasuutari. 1999, 83).

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että se muotoutuu tutkimuksen edetessä. Sillä ei siis ole olemassa mitään ennalta määrättyä kaavaa, jota se noudattaa. Aineistokeruumenetelmät vievät tutkijan lähelle tutkimuskohdetta, jolloin sen arvoituksellisuudet alkavat hahmottua tutkijalle. Tällöin tutkijalla on mahdollisuus täsmentää tutkimusmenetelmiään tapauksen mukaan. Tutkijan tietoisuuden kasvaminen pystytään siis hyödyntämään tutkimuksen jalostamisessa ja *uudentyyppisten aineistokeruusykliden muodostamisessa*. (Aaltola & Valli, 2010)

4.2 Fenomenologia

Fenomenologia korostaa intuition merkitystä. Kokonaisuus kyetään siis näkemään paneutumalla tarpeeksi syvälle aineistoon. Merkitys ja sen ymmärtäminen pohjautuvat siis tutkijaan itseensä ja tutkijan omaan elämänkokemuksen mukana tuomaan merkityksen hah-

mottamisen kykyyn. Merkityskokonaisuuksia voidaan löytää yhteenkuuluvien ja samanlaisten sisältöjen perusteella. Samanlaiset merkitykset voivat luoda omia kokonaisuuksiin ja eriäväisyydet siirretään toisiin kokonaisuuksiin, jotka voidaan jäsentää erityislaatuisuutensa perusteella. (Aaltola & Valli, 2010)

Fenomenologinen tutkimus on portainen. Se etenee vaihe vaiheelta eteenpäin ja edellinen vaihe selvitetään aina ennen seuraavaa. Tällä tavoin saadaan tutkija pidättäytymään omista tulkinnoistaan ennen lopputulemaa. Se myös takaa tutkimukselle tietyn kurinalaisuuden. Yleensä esimerkiksi kirjallisuuden tutkiminen on tämänkaltaisissa tutkimuksissa eriytetty erilleen kenttätutkimuksen osasta. (Aaltola & Valli, 2010)

Fenomenologialla tarkoitetaan *ilmiön olemuksellisten merkitysrakenteiden selvittämistä*. Lopullinen kuva ilmiöistä saadaan, kun merkityskokonaisuuksien väliset suhteet selvitetään. Voi siis olla, että jokin merkitys on suuremmassa ja ratkaisevammassa, asemassa kuin toiset. Muut merkitykset ovat siis primäärimerkityksen alaisuudessa. Tällöin voidaan todeta, että joku ilmiön aspektista on merkityksellisempi kuin toiset. (Aaltola & Valli, 2010)

4.3 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus määritellään empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyajan aktiivista ilmiötä. Ilmiö tapahtuu nykyaikana ja jossain todellisessa tilanteessa ja todellisessa toimintaympäristössä. Yleisesti ottaen tapaustutkimus kohdentuu johonkin tiettyyn spesifiseen tapaukseen, mutta joissakin tapauksissa kysymyksessä voi myös olla usean tapauksen tutkiminen. Kohteen valinta voi tapahtua monella tapaa ja monesta syystä. Voidaan valita tyypillinen tai edustava kohde, tai mahdollisesti jonkinlainen rajatapaus tai poikkeus. Joskus tapaustutkimus saattaa tutkia jotakin poikkeuksellista, paljastavaa tai opettavaa tapausta. (Eskola & Suoranta, 1998, 65.)

Tapaustutkimuksen taustalla on yleensä ajatus, että jonkin yksittäisen tapauksen syvällinen tutkimus tuo esiin jotain, joka on yleistettävissä. Tämä edellyttää yksittäisen tapauksen monipuolista erittelyä. Se, miten hyvin tapaus kuvataan tai miten se käsitteellistetään, vaikuttaa tutkimuksen yleistettävyyteen. Tapaustutkimuksen pohjalta ei ole edes tarkoitus tehdä samankaltaista empiiristä yleistettävyyttä kuin tilastollisia menetelmiä käyttävällä tutkimuksella. Yleistyksiä ei ole mahdollisuus suorittaa suoraan aineistoista vaan se pitää suorittaa aineiston tulkinnasta. Tämä nostaa yleistettävyyden kriteeriksi järkevästi kootun aineiston, ja tämän vuoksi haastattelussa olevien henkilöiden pitäisi täyttää seuraavat kriteerit: (Eskola & Suoranta, 1998, 66.)

1. melko yhteneväinen kokemusmaailma
2. he omaisivat tutkimusongelmasta samaa tietoa kuin tekijä
3. heidän pitää olla kiinnostuneita tutkimuksesta ja sen tuloksesta

5 EMPIIRINEN OSA

5.1 Haastattelukysymysten määrittely

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta voidaan muodostaa empiirisen tutkimuksen empiirissä osassa suoritettavan haastattelun haastattelukysymykset. Kysymysten tarkoituksena on vahvistaa jo aiemmin tutkittua tietoa, mutta myös mahdollisesti löytää eriäväisyyttä jo olemassa olevaan tutkimustietoon.

Haastattelukysymykset on jaettu asiantuntijaorganisaatiolle esitettäviin ja mikroyrityksille esitettäviin. Erittely on tehty, koska teoreettisen pohjan luomin oletuksien tapahtuu asiantuntijaorganisaation arvon luomin omalla tavallaan (Dobrai & Farkas, 2009), kun sitä vertaa perinteisimpiin aloihin, joita mikroyritykset tässä tutkimuksessa edustavat. Kaikki kysymykset ovat muotoiltu siten, että niihin vastaaminen mahdollisimman vapaasti on mahdollista. Tällä tavoin tutkija pyrkii löytämään jokaisen kysymyksen kohdalta jotain sellaista, joka voisi tukea myös mahdollisesti jonkun toisen kysymyksen vastausta.

Tällä tavoin tutkija pyrkii saamaan arvonluomisesta ja arvon yhteisluomisesta mahdollisimman paljon todisteita haastattelujen aikana. Haastatteluohjeet ovat muodostettu pääosin arvonluomisen ja arvon yhteisluomisen ympärille, ja tämä on selitetty myös jokaiselle vastaajalle ennen haastattelua. Tällä tavoin tutkija on pyrkinyt siihen, että vastaajat pyrkivät antamaan jokaisessa vastauksessa oikeanlaista tietoa (mukaillen Alasuutari 2011, 149). Haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluna, eli kaikille vastaajille esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta vastaaminen oli vapaa-muotoista. (Eskola & Suoranta 1998, 85).

5.2 Haastattelukysymykset mikroyrityksille

Ensimmäinen kysymys mikroyrityksille varmistaa yrityksen kuuluvan haluttuun tutkimusluokkaan. Samalla se antaa tietoa Satakunnan Yrittäjien jäsenyyden hinnasta, joka perustuu henkilöstömäärään. Tämä tieto auttaa tutkimusta määrittämään arvonluomisen toteutumista taloudellisella tasolla yrityksen ja Satakunnan Yrittäjien välillä.

Liikevaihtoluokka rajataan vain laveasti, jotta siihen vastaaminen ei tuota yrittäjälle tunnetta liian spesifisen tiedon luovuttamisesta. Liikevaihtoluokka kuitenkin varmistaa, että kyseessä on normien mukainen mikroyritys.¹ Toinen kysymys tarkastelee Satakunnan Yrittäjien mikroyrityksille tarjoamien palveluiden käyttöä. Suurin osa palveluista on

¹ s.15, kappale 2.2 mikroyrityksen määritelmä

jäsenten vapaasti käytettävissä jäsenmaksun hinnalla. Tutkija haluaa tällä kysymyksellä kartoittaa, mitkä Satakunnan Yrittäjien palveluista ovat aktiivisemmin käytössä, eli missä arvonluomista oletetaan eniten tapahtuvan. Seuraava, eli kolmas kysymys, kartoittaa yrittäjän ymmärrystä palveluiden todellisista kustannuksista, eli olettaako yrittäjä saaneensa palvelut taloudellisesti halvemmallalla Satakunnan Yrittäjien kautta. Tämä kysymys selvittää arvonluomisen peruseriaatteita jäsenyyssuhteessa, eli siis tapahtuuko toimintaa, jossa kustannukset ovat hyötyä pienemmät (Liljander & Strandvik 1993, 6-14).

Neljäs kysymys selvittää arvonluomisen abstraktimpaa mielikuvaa yrittäjän kannalta. Kysymys selvittää, kokeeko yrittäjä saavansa jonkinlaista muuta arvoa yritykselleen yhteistoiminnasta Satakunnan Yrittäjien kanssa. Kysymys valottaa myös arvonluomisen muotoutumisen luonnetta mikroyrityksen kannalta. Tutkija ei oleta, että mikroyrittäjä itse ymmärtäisi arvonluomisen muotoutumista kaikilla sen osa-alueilla (Grönroos & Voima, 2012, 136.) mukaisesti, mutta toivoo vapaamuotoisen vastaustavan tuovan sellaisen vastauksen, josta tutkija itse voi saada tukea teoreettiselle viitekehykselle. Viides kysymys selvittää lisää arvonmuotoutumisen prosessia mikroyrittäjän kannalta. Se myös ennalta selvittää mahdollista arvon yhteisluomista yhteistyösuhteessa. Kysymyksen suurpiirteisyys antaa vastaajalle mahdollisuuden kertoa hyvin laaja-alaisesti yhteistoiminnastaan Satakunnan Yrittäjien kanssa ja tällä tavoin mahdollisesti selventää arvonluomista ja arvonyhteisluomista projekteissa. Toiseksi viimeinen kysymys selvittää yrittäjän, ja myös yrityksen, tulevaisuuden kuvaa (Grönroos & Voima 2012, 135-136.), sekä pyrkii selvittämään taulukon 1. ja kuvan 2. mahdollisesti esiintyviä ongelmia mikroyrittäjien keskuudessa. Kysymystä haasteista ja kehittymisen esteistä ei esitetä suoraan, vaan tutkija näkee tarpeelliseksi puhua haasteista, jotta kysymyksen tyyli ei ole liian johdattelava. Viimeinen kysymys on sama kummallakin osapuolella. Se selvittää osapuolen ymmärrystä ja näkökulmaa siihen, mitä vastaaja uskoo toisen osapuolen hyötyvän asiakassuhteesta.

5.3 Haastattelukysymykset Satakunnan Yrittäjille

Ensimmäinen kysymys Satakunnan Yrittäjien edustajalle on suora kysymys informaation keräämisestä.² Tutkijan mielestä kysymys voidaan esittää suorasti yritykselle, jonka tarkoituksena on toimia yhteistyötahoja yrittäjien kanssa. Kysymys ei siis ole liian henkilökohtainen tai liian spesifistä tietoa vaativa. Kysymyksen tarkoitus on saada varmistus sille tutkijan oletukselle, että osa Satakunnan Yrittäjien saamaa arvoa on tietynlaisen informaation kerääminen jäsenyrityksistä ja sen tiedon jalostaminen omaan hyötykäyttöön.

² (Dobrai & Farkas, 2009), ja kappale 2.1.1 Asiantuntijaorganisaation määritelmä. (O'Hern & Rindfleisch 2015, 86.)

Toinen kysymys kartoittaa Satakunnan Yrittäjien näkökantaa arvonluomiseen ja arvon yhteisluomiseen. Se myös kartoittaa arvonluomisen analyttistä ja kuvailevaa ulottuvuutta asiantuntijaorganisaation kannalta (Lessard 2014, 36). Tutkija olettaa siis arvonluomisen tapahtuvan erilaisten yksittäisten prosessien, mutta myös pitkän aikavälin yhteistoiminnan, kautta. Kolmas kysymys pyrkii selvittämään, onko Satakunnan Yrittäjien suhde asiakkaaseen teoreettisen viitekehyksen mukainen ³. Tutkija näkee pienen ristiriidan jäsenyysajattelun sekä (Dobrai & Farkas 2009, 15.) ja Corrocher ym. (2008, 176.) mainitsemien intensiivisten ja läheisten vuorovaikutussuhteiden välillä. Tämän vuoksi tutkija haluaa selvittää, miten asiantuntijaorganisaatio itse asian näkee.

Neljännän kysymyksen ajatus on sama kuin mikroyrityksille esitetty toiseksi viimeinen kysymys. Nyt se vain esitetään Satakunnan Yrittäjille, jotta saadaan tarkempi kuva myös toisen osapuolen näkemyksestä yhteistoimintaprosessissa. Toiseksi viimeinen kysymys kartoittaa sitä, miten asiantuntijaorganisaatio luotsaa ja kehittää asiakaspinnassa toimivia työntekijöitään toimimaan paremmin asiakkaiden kanssa ja miten heitä kehitetään saamaan enemmän irti asiakassuhteesta (O'Hern & Rindfleisch 2015, 86). Kysymys pyrkii myös hankkimaan todisteita arvonluomisen ajallisuudesta. Kaikki ei siis tapahdu samalla hetkellä, vaan arvonluomisen prosessi saattaa olla pitkä, ja transaktioarvoa joudutaan etukäteen valmistamaan. Viimeinen kysymys on sama kummallekin osapuolelle. Tutkijan tarkoituksena tässä on selvittää osapuolten käsitys yhteistoiminnan laadusta. Olettaako jompikumpi osapuoli, että kyseessä on vain yksipuolinen hyötysuhde, vai ajatellaanko asiaa arvon yhteisluonnin kautta.

5.4 Kenttätutkimus

Kenttätutkimuksessa haastateltiin yhteensä 5 mikroyritystä Satakunnan alueelta, jotka kaikki ovat jäsenyrityksiä Satakunnan Yrittäjissä. Jokaisesta yrityksestä saatiin haastattelua henkilö, joka oli yrityksen omistaja. Satakunnan Yrittäjien puolelta valittiin jokaista mikroyritystä kohtaan kaksi vastaajaa. Vastaajiksi valittiin sellaiset henkilöt, jotka tunsivat kohteena olevan mikroyrityksen ja olivat tekemisissä yrityksen kanssa mahdollisissa yhteistoimintaprojekteissa. Yhteensä vastaajia Satakunnan Yrittäjistä oli kolme, joista yhtä haastateltiin kaikista viidestä mikroyrityskontaktista. Yhtä henkilöä haastateltiin vain yhdestä mikroyrityskontaktista ja kolmatta haastateltiin neljästä mikroyrityskontaktista. Yhteensä Satakunnan Yrittäjistä saatiin siis kaksi haastattelua yhtä mikroyrityskontaktia kohden. Mikroyritysten kohdalla tyydyttiin vain yhteen haastatteluun yritystä kohden, sillä kaikissa yrityksissä ei ollut edes olemassa muita henkilöitä, jotka olisivat osanneet haastattelukysymyksiin vastata.

³ luku 3.2 s.19

Haastatteluista jokainen saatiin suoritettua tavoiteaikataulussa, mutta kahden mikroyrityksen kohdalla haastattelu piti suorittaa puhelimitse, koska yrittäjien aikataulut eivät mahdollistaneet kasvokkain tapahtuvaa haastattelua. Yhteensä haastatteluja kertyi 15 kappaletta ja ne kaikki suoritettiin vuoden 2017 elokuun ja syyskuun aikana.

5.5 Analyysilogiikka

Tässä tutkimuksessa tutkimustuloksien kerääminen alkoi vasta sen jälkeen, kun aiemman teorian kautta oltiin saatu rakennettua teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten tuella oli mahdollista suorittaa tutkimuksen empiirinen osa ja haastattelut, jotka saivat suuntaviivansa ja runkonsa deduktiivisesti aiemman teorian pohjalta. (Aaltola & Valli 2010, 183.)

Aineiston tehokas analysointi on laadullisen tutkimuksen vaikein osa. Analyysin tarkoituksena on oikeanlaisen informaation kerääminen tutkimusaineistoista siten, että se säilyttää oikean muotonsa. Lisäksi hajanainen aineisto pyritään järjestämään selkeäksi kokonaisuudeksi ja siten kasvattamaan sen informaatioarvoa. (Eskola & Suoranta, 1998, 137) Keskustelun tutkiminen saa mielenkiintonsa loputtomasta tulkinnanvaraisuudesta. Samalla, kun keskustelua tulkitaan, voidaan myös tarkastella kaikenlaista non-verbaalista viestintää keskustelun aikana. (Eskola & Suoranta, 1998, 144.)

Aineiston tulkinnassa on tärkeää, että aineisto saatetaan sellaiseen muotoon, jossa sen tulkitseminen on helppoa. Nauhoitettujen keskustelujen toistuva kuunteleminen on aikaa vievää ja sisällön tulkitseminen on vaikeaa. Keskustelut tuleekin kirjoittaa tekstimuotoiksi, jotta sisällön tarkasteleminen olisi nopeampaa ja helpompaa. Litterointi on kuitenkin myös aikaa vievä operaatio, eikä sekään tarjoa täydellistä tarkkuutta. (Koskinen ym. 2005, 319-320)

Tämän tutkimuksen kohdalla haastatteluista kerätty aineisto nauhoitettiin aluksi audiotallenteeksi, jonka jälkeen se litterointiin QDA-Miner ohjelmistoa käyttäen. Litteroinnin taso oli kaikkien paikan päällä suoritettujen haastattelujen osalta *keskusteluanalyttinen*, eli myös keskustelun aikana havainnoidut non-verbaaliset viestit taltioitiin (Koskinen ym, 2005, 321). Puhelimessa tehtyjen haastattelujen osalta litterointi pidettiin *sanantarkalla* tasolla, eli keskustelu litteroitiin täsmälleen siten kuin se puhuttiin. (Koskinen ym, 2005, 320).

Kerättyä ja litteroitua aineistoa tutkitaan ja analysoidaan tematisoimalla sitä. Tutkija pyrkii etsimään aineistosta teemoja, jotka liittyvät tutkimuskysymyksen ratkaisuun ja teoreettiseen viitekehykseen. Tämä tapahtuu vertaamalla tematisoinnin avulla muodostettuja sitaattikokoelmia teoreettisen viitekehysten osa-alueisiin. (Eskola & Suoranta 1998, 174-175.) Aineisto myös koodataan, ja sen sisällöstä indeksoidaan teoreettiseen viitekehyk-

seen liittyvät asiat, joita haastateltavat ovat lauseissaan tuoneet ilmi. Indeksointiin palataan tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa, kun haastattelujen tuloksia aletaan tutkimaan (Eskola & Suoranta 1998, 155). Koodauksen apuvälineenä tutkijalle toimii QDA-Miner ohjelmisto.

Aineistoa analysoitaessa kiinnitetään huomiota asiayhteyksien toistumiseen ja sitä myötä saturaation saavuttamiseen. Tutkija olettaa tämän otoksen olevan kyllin suuri siihen, että samat asiayhteydet ja havainnot alkavat toistamaan itseään analyysissä, ja täten saadaan kylläntyminen todetuksi aineistolle. (Eskola & Suoranta 1998, 63) Mikäli siis tutkimus toistettaisiin uudelleen, saataisiin tutkijan uskomuksen mukaan sama tulos, eli myös toistettavuusaspektin uskotaan täyttyvän tällä otannalla. Toki yritysmaailmassa pitää huomioida, että ajan kuluminen voi muuttaa tutkimuksen tuloksia. (Koskinen ym. 2005, 258.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Mikroyritysten esittely

Tutkimuksen haastatteluun valikoituneet yritykset edustivat tutkijan mielestä melko laaja-alaisesti Satakuntalaista yrityskenttää. Yritykset olivat hyvin erilaisia ja erilaisissa taloudellisissa, mutta myös markkinoinnillisissa tilanteissa. Osa yrityksistä oli jo kokenut esimerkiksi sukupolvenvaihdon, kun taas toinen saattoi olla ensimmäistä nousukiitoaan yrittävä nuori yritys. Henkilöstömäärä haastateltavissa yrityksissä vaihteli yhdestä henkilöstä aina 18 osa-aikaiseen henkilöön.

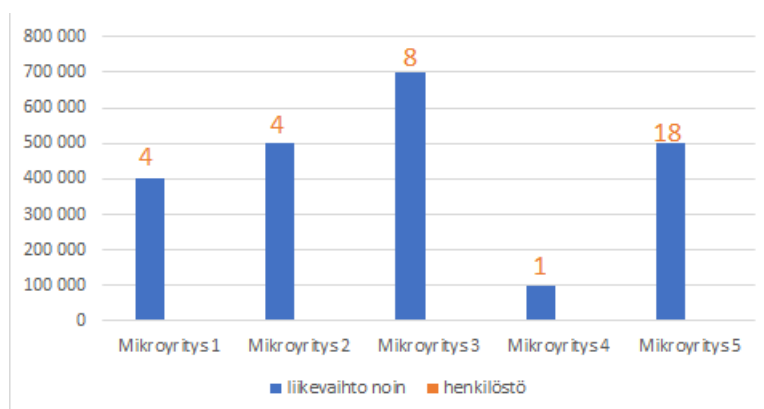
Ensimmäinen haastateltavista yrityksistä oli Merikarvialla sijaitseva osakeyhtiö. Yhtiö oli perheyritys ja sillä oli jo yli 30 vuoden historia. Yritys työllisti tällä hetkellä kaksi omistajaansa, sekä heidän lisäksi kaksi ulkopuolista työntekijää. Toimialaltaan yritys toimi vähittäistavarakaupan alalla, mutta sen lisäksi yritys tarjosi tiettyä erikoistuotepalvelua myös yrityksille, yhdistyksille ja järjestöille. Yrityksen liikevaihto oli vuoden 2016 tilinpäätöksessä noin 400 tuhatta euroa. Haastattelu toimitettiin Merikarvialla heidän toimipisteessään 29.8.2017, ja vastaajana toimi yrityksen toisena omistajana toimiva mieshenkilö.

Toinen mikroyritys oli Huittisista kotoisin oleva vaateliike. Yrityksen kotipaikka on edelleen Huittisissa, mutta myymälöitä on myös muilla paikkakunnilla. Toimintahistoria yltää yrityksen osalta jo 67 vuoden päähän, joten yritys on käynyt läpi jo yhden omistajavaihdon pitkän historiansa aikana. Yritys toimii neljän henkilön voimin, joista yksi on yrityksen omistaja. Liikevaihtoa kertyy vuodessa noin 500 tuhatta euroa. Nykyinen yrittäjä on ollut yrityksen omistajana ja toimitusjohtaja yli 20 vuotta. Haastattelu suoritettiin yrityksen omistajan kanssa puhelimitse, sillä hän oli haastattelun ajankohtana joutunut tuuraamaan työntekijäänsä, eikä tämän vuoksi ehtinyt ottaa osaa kasvokkain suoritettavaan haastatteluun.

Kolmas tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli noin 10 vuoden ikäinen mainostointi Kankaanpäästä. He olivat voimakkaasti painottaneet toimintaansa viestinnän segmentille ja tarjosivat palveluitaan pääosin yrityksille ja julkiselle sektorille. Yrityksen henkilöstö koostui kahdeksasta oman alansa asiantuntijasta ja liikevaihto oli viime vuonna noin 700 tuhatta euroa. Visiona yrityksellä oli kasvaminen ja kansainvälistyminen lähivuosien aikana. Haastateltava yrityksestä toimi yrityksen toimitusjohtajana ja omistajana toimiva naishenkilö, ja haastattelu suoritettiin 30.8.2017 puhelinhaastattelulla joka nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Alkuperäinen tarkoitus oli haastatella yrittäjä heidän omassa toimipisteessään, mutta yrittäjälle tapahtui työtapaturma haastattelua edeltävänä päivänä, ja hän joutui sairauslomalle pitkäksi aikaa.

Neljäs haastateltu yritys oli Porilainen yritysvälitykseen keskittynyt mikroyritys. Se työllisti vain yhden työntekijän ja tuotti vuodessa 100 tuhannen euron liikevaihdon. Yrityksen päätoimiala omistajan mukaan erittäin pieni ja haastava. Yrityksen omistaja oli toiminut yrityksessä alusta lähtien, ja oli keskustelun mukaan lähellä eläkeikää. Tutkija ei halua tässä tutkimuksessa paljastaa yrityksen toimialaa, sillä se tekisi yrityksestä helposti tunnistettavan, eikä kuitenkaan toisi lisäarvoa tutkimukseen. Yrityksen haastattelu suoritettiin yrityksen toimitiloissa Porin keskustassa 14.9.2017 kasvokkain tapahtuvalla haastattelulla, joka tallennettiin litterointia varten.

Viimeinen haastateltava yritys oli henkilöstömäärältään suurin. Kyseinen yritys oli erilaisia hoivapalveluja lapsille ja vanhuksille tuottava yritys. Sen kotipaikka oli Eura, mutta toiminnan oletettiin laajentuvan moninkertaiseksi lähitulevaisuudessa SOTE-uudistuksen myötä. Yritys työllisti osa-aikaisesti yhteensä 18 henkilöä ja sen toimitusjohtajana oli naispuolinen henkilö, joka myös vastasi tutkijan suorittamaan haastatteluun. Yrityksen liikevaihto oli noin 500 tuhatta euroa, mutta kuitenkin juuri haastattelunkin aikana oli uusi toimipiste aloittamassa toimintansa ja yli 2500 toimitilaneliötä sisältävä suurprojekti käynnistymässä. Yrityksen voimakas kasvuvaihe oli siis selvästi havaittavissa. Haastattelu suoritettiin 22.9.2017 Porissa.



Kuvio 12 : Haastateltujen yritysten kokoluokka ja henkilöstömäärä

Kaikki haastatellut yritykset siis täyttivät Euroopan ja Suomen määritelmät mikroyrityksestä ja täten soveltuivat tutkimuksessa käytettäviksi tiedonlähteiksi. Viidennen mikroyrityksen kohdalla henkilöstömäärä olisi voinut olla este tutkimukseen osallistumiselle, mutta koska henkilöstö ei ollut vakituista, voidaan myös tämä yritys todeta mikroyritykseksi.

6.2 Havainnot arvon muodoista

Vapaamuotoinen vastaustyyli haastatteluissa mahdollisti sen, että vastaaja voi jokaisen kysymyksen kohdalla kertoa laaja-alaisesti omia näkemyksiään. Tämän vuoksi myös havaintoja arvon eri muodoista löytyi laajasti eri vastauksista. Kuitenkin varsin nopeasti oli havaittavissa, että pääsääntöisesti arvo on ei-taloudellisista kummallekin osapuolelle.

Mikroyritysten kohdalla tilanne on monimuotoisempi kuin Satakunnan Yrittäjillä. Palveluiden käyttämisen nähdään tuottavan ei-taloudellista hyötyä, mutta kokonaisuutta arvioitaessa saadaan jäsenmaksun hinnalla käytössä olevista palveluista vuosittaista säästöä. Säästöä kertyy, koska palveluita ei tarvitse vastaajien mukaan tilata ulkopuolisilta tahoilta, jotka näiden palveluiden kohdalla olisivat huomattavasti kalliimpia, kuin vuosittainen jäsenmaksu.

”Kyllä tuota noin niin on huomattavasti halvempaa. Eliikkä kyllähän tuo neuvontahyöty on varmaankin satoja euroista vuodessa. Onhan se niin selkeästi etu. Jos ei ole jäsen niin eipä sitä kauhean kauan asianajajan kanssa puhuta. Kyllä siinä puhutaan niin kuin, ei nyt joka vuosi, mutta puhutaan kuitenkin keskimäärin sadoista euroista vuodessa.” – Yrittäjä Merikarvialta. Mikroyritys 1.

Samankaltaisia vastauksia saatiin neljältä yritykseltä viidestä. Euralainen yrittäjä, jonka palveluksessa oli välillisesti 18 henkilöä, joutui mielestään maksamaan melko suurta jäsenmaksua, koska jäsenmaksu määräytyy henkilöstömäärän mukaan. Hän kuitenkin myös arvioi, että rahalliset kustannukset olisivat olleet moninkertaiset, mikäli hän kaikki Satakunnan yrittäjien kautta ilmaiseksi saadut palvelut olisi tilannut muilta tahoilta. Hän kuitenkin korosti sitä, että kyse on monesti jäsenyrittäjän omasta aktiivisuudesta. Mikäli palveluita ei koskaan käytä, on jäsenmaksu turha erä yritykselle. Oman toiminta ja aktiivisuus on siis edellytys säästöjen saamiseksi. Huittisista oleva yrittäjä mainitsi haastattelussa, että hän ei edes käyttäisi palveluita, mikäli ne eivät olisi Satakunnan Yrittäjien kautta ilmaiseksi saatavia, vaan koettaisi selviytyä omin avuin tilanteista.

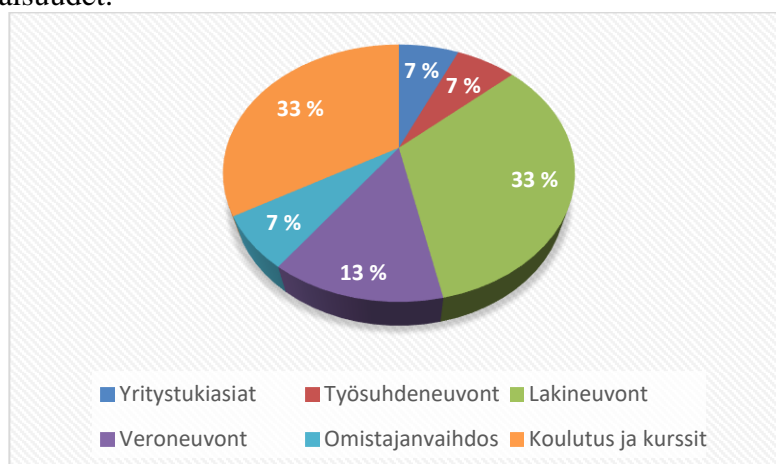
Tutkija pani haastattelujen aikana merkille, että yrittäjät eivät juurikaan ajatelleet ei-taloudellisia kustannuksia palveluiden käyttämisestä. Kukaan yrittäjistä ei maininnut esimerkiksi palvelun käyttämisestä koituva ajallisia kustannuksia vastauksissaan, vaan kaikki yrittäjät selvästi ajattelivat kustannuksia vain taloudellisesti. Palvelu, jota pystyttiin käyttämään ilman siitä suoranaisesti koituvaa laskua, koettiin yrittäjien keskuudessa täysin ilmaiseksi palveluksi. Vain yksi haastateltavista mikroyrityksistä totesi, että mikäli koulutukset eivät olisi mahdollisia netin kautta, ei hän pystyisi niitä käyttämään liian pitkien välimatkojen vuoksi. Tässä vastauksessa voidaan siis havaita ei-taloudellisten kustannusten nouseva suuremmiksi kuin saadun hyödyn.

Satakunnan Yrittäjien kohdalla arvon muodot ovat selvästi ei-taloudellisia. Jäsenmaksujen saamista ei nähdä toiminnan syyksi, sillä ne eivät kata mitenkään toiminnan kustannuksia. Satakunnan Yrittäjien saama arvo on siis poikkeuksetta ei-taloudellista. Yhtäkään Satakunnan Yrittäjien vastaajista ei maininnut yhtäkään taloudellista hyötyä missään haastattelun vaiheessa. Sen sijaan ei-taloudellista arvoa havaittiin monen vastauksen yhteydessä. Yksi Satakunnan Yrittäjien vastaajista totesi, että eräästä kohdeyrityksestä oli kerran ostettu paitoja Satakunnan Yrittäjille. Vastaaja ei kuitenkaan osannut sanoa, oliko tilaukseen päädytty taloudellisen edun vuoksi vai jostain muusta syystä. Lisäksi kahden yrityksen kohdalla eräs Satakunnan Yrittäjien vastaajista mainitsi koulutusyhteistyön. Tästäkään vastauksesta ei kuitenkaan selvinnyt, voisiko koulutuksen tilaaminen jäsenyritykseltä olla taloudellisesti paras vaihtoehto ja samalla taloudellista hyötyä tuovaa. Mikäli siis jonkinlaista taloudellista hyötyä Satakunnan Yrittäjille tutkituista jäsensuhteista saadaan, on se haastattelujen perusteella hyvin vähäistä.

6.3 Havainnot arvonluomisesta mikroyritykselle

Merkit arvonluomisesta mikroyrityksille näyttäytyivät haastattelussa todella hyvin. Jokaisen vastaajan vastauksista saatiin selvästi todettua tietyt yksittäiset arvonluomisen muodot, mutta eräille yrityksille arvonluomista tapahtui myös sellaisilla tavoilla, joita muiden yritysten kohdalla ei ollut.

Selvimmät arvonluomisen muodot olivat erilaiset puhelinpalvelut. Jokainen haastateltu mikroyritys oli käyttänyt ainakin joitain puhelinpalveluita ja samalla saanut niistä arvoa omaan toimintaansa. Toinen selvä arvonluomisen muoto olivat erilaiset koulutus-tilaisuudet:



Kuvio 13 : Mikroyritysten käyttämät palvelut

Kaikkien haastateltujen yritysten osalta voidaan todeta arvonluomisen tapahtuvan kuvion esittämällä tavalla. Kuvio osoittaa prosentuaalisesti, missä suhteessa yritykset käyttävät kutakin palvelua. Selvästi eniten yritykset käyttävät siis koulutus- ja kurssipalveluita sekä lakineuvontaa. Lakineuvontapalvelu on puhelimesta tapahtuvaa palvelua, jossa yrittäjä voi kysyä Satakunnan Yrittäjien määräämältä asiantuntijalta erilaisia yritystoimintaan liittyviä lakiasioita. Koulutus- ja kurssipalvelu taas on yleisesti Porissa tapahtuvaa päivätoimintaa, jossa Satakunnan Yrittäjien asiantuntija kouluttaa yrittäjiä jonkun spesifisen asian osalta. Kumpainenkin eniten käytetyistä arvonluomisen muodoista näyttäisi siis olevan informaation keräämistä tiettyyn asiaan. Näyttäisi siis siltä, että ei-taloudellisen hyödyn hakeminen on mikroyritykselle tärkeä arvonluomisen muoto. Toki oletettavaa myös on, että tämän arvonluomisen avulla yrittäjä saa myös taloudellista hyötystä tulevaisuudessa. Palvelun käyttäminen Satakunnan Yrittäjien kautta tuottaa myös taloudellista etua verrattuna siihen, että se ostettaisiin avoimilta markkinoilta.

Individuaalinen arvon näyttäytyy vahvasti erilaisten koulutusten tuomana hyötynä yrittäjälle, ja sitä kautta koko yritykselle. Neljä mikroyritystä ilmoitti käyttävänsä koulutuspalveluita aktiivisesti. Niiden avulla haetaan lisää informaatiota yrittämisen jollekin osa-alueelle, mutta koulutustilaisuudet toimivat myös verkostoitumistapahtumina. Mikroyritykset 2. ja 3. ilmoittivat hakeutuvansa koulutustilaisuuksiin myös verkostoitumisen vuoksi. Se koettiin helpoksi tavaksi tutustua muihin yrittäjiin ja mahdollisuudeksi kasvat-
taa jo olevaa verkostoa suuremmaksi.

Pelkkää taloudellista arvonluontia, eli tässä tapauksessa lisämyyntiä, ilmoitti saaneensa kaksi yritystä. Yritysten vastausten perusteella ei kuitenkaan pystytty päättämään, oliko näissä tapauksissa taustalla tapahtuma, jossa Satakunnan Yrittäjät oli ostanut palveluita tai tuotteita itselleen yrittäjältä, vai oliko yrittäjä päässyt Satakunnan Yrittäjien kautta myymään palveluita kolmannelle taholle. Tämän epäselvän tilanteen vuoksi tutkija päätti jättää nämä vastaukset pois arvioidessaan arvonluomisen muotoja mikroyrittäjille.

Tutkija havaitsi myös heti haastattelujen alussa, että kaikkien yritysten vastauksissa tuli esiin yhtenä merkittävänä hyötynä verkostoituminen muihin yrittäjiin. Kaksi yritystä mainitsi myös, että verkostoituminen oli pääsyy jäsenyyteen Satakunnan Yrittäjissä:

”Verkostoitumishyöty ja oman verkoston kasvattaminen. Se on sellainen hyöty mitä ei muuten olisi tullut. Ihan mihin tahansa yritystoiminnan kehitysvaiheeseen tai sitten johonkin haasteeseen, niin löytyy sieltä verkostosta apu ja tuki. Toki businestäkin on saanut kehitettyä, ja sitä hyötystä on kyllä ihan valtavasti. Lähes joka tilausuudessa on saanut jonkinlaisen myyntikontaktin, tai kaupankin saattaa saada aikaan” – Yrittäjä, Mikroyritys 3

Verkosto näyttäytyi jokaisen yrityksen vastauksissa niin vahvana tekijänä, että tutkija päätti jo analyysin aikana, että verkostoja ja niihin liittyvää aiempaa tutkimustietoa pitää

tutkia lisää. Tutkija toivoi vanhemman tutkimustiedon helpottavan verkoston vaikutuksen tulkintaa tämän tutkimuksen lopputuloksissa. Verkosto näyttäisi analyysin perusteella jopa niin vahvalta vaikuttajalta, että se kehittyessään vähentää mikroyrittäjien tarvetta käyttää Satakunnan Yrittäjien palveluita tulevaisuudessa. Kaksi vastaajista mainitsi myös haastattelussa, että verkoston kehityttyä suureksi on sen kautta tiedon saaminen helpompaa ja edullisempaa kuin mistään muualta. Verkoston kautta mainittiin haastatteluissa kolme kertaa saatavan myös lisämyyntiä ja sitä myötä myös suoraa taloudellista etua ja arvoa. Verkostoitumiselle vastaajat tarkoittivat kontakteja muihin yrittäjiin. Verkostoitumista kerrottiin tapahtuvan lähinnä Satakunnan Yrittäjien järjestämissä tapahtumissa, joihin kuuluivat myös erilaiset koulutustilaisuudet. Verkostoitumishyöty mainittiin myös olevan suurempaa, mitä paikallisemmalle tasolle Satakunnan Yrittäjien toiminnassa mennään. Verkostoituminen liitettiin haastateltavien keskuudessa yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuteen, eli yrittäjät kokivat saavansa verkostosta myös tukea haasteidensa ja ongelmiansa voittamiseksi.

6.4 Havainnot arvonluomisesta Satakunnan Yrittäjille

Satakunnan Yrittäjät keräävät vastaajien mukaan tietoa yrityksistä hyvin paljon. Heidän tarkoituksenaan tiedon keräämiselle on erilaiset yritysbarometrit, joiden avulla yrittäjien mielikuvaa tulevaisuudesta ja markkinoiden oletuksista on helpompi ymmärtää. Tietoa kerätään jäsenyrityksiltä erilaisten nettikyselyiden, puhelinhaastattelujen ja tapaamisten avulla. Satakunnan Yrittäjät myös kartoittavat tietoa jäsenpalveluiden käytöstä ja siitä, miten yrittäjät ovat niitä pystyneet hyödyntämään. Lisäksi tietyiltä yrityksiltä, kuten tässä esimerkiksi luottamushenkilöasemassa olevien yrittäjien yritykset, ovat mukana oman alansa syväluotaavammassa tarkastelussa. Heiltä saatetaan hankkia informaatiota esimerkiksi lausuntojen muodossa oman alansa tärkeimmistä asioista. Tässä tutkimuksessa olleista yrityksistä neljältä kysyttiin syventävää tietoa muun muassa kivijalkamyymälöiden asemasta ja kehitystoiveista, SOTE-uudistuksen kipukohdista, viestinnästä, omistajanvaihdon ongelmakohdista. Jokainen mikroyritys siis luovutti tietoa Satakunnan Yrittäjille omalta osaamisalueeltaan ja pääliiketoimintansa alueelta. Huomioitavaa kuitenkin on, että nämä vastaajayritykset olivat kaikki jonkinlaisessa luottamushenkilöasemassa Satakunnan Yrittäjissä. Epäselväksi siis jäi, tapahtuuko samankaltaista informaationvaihdantaa muiden kuin luottamushenkilöyrittäjien kanssa.

” He ovat olleet pitkään jäsen ja sitä mukaan tullut luottamustoimintaan mukaan. Sitten kun SOTE-alan yritysten määrä on kasvanut, niin SOTEsta on tullut meille yksi painopiste, ja he ovat yksi kärkiyritys siellä, josta me saadaan tietoa ja he saa meiltä tietoa.” - Vastaja 1, Satakunnan Yrittäjät

Yhteistyötoiminnasta kysyttäessä oli haastateltavilla varsin erilaiset vastaukset yhteistyömuodoista kohteena olevien mikroyritysten kanssa. Ainoat toistuvasti esille tuodut yhteistyömuodot olivat SOTE-yhteistyö, viestintäyhteistyö ja kaupan-alan yhteistyö kivi-jalka myymälöiden kannattavuuden osalta. Muilta osin vastaukset olivat huomattavan eriävät eri vastaajien kesken. Yhteistyö näyttää tutkijan mielestä kuitenkin selvästi liittyvän eri mikroyritysten omaan päätoimintaan ja heidän siitä omaavaansa asiantuntijuuteen. Tämä asiantuntijuus on selvästi tärkeää ja merkittävää Satakunnan Yrittäjille.

Vaikka vahvistusta erilaisten informaation vaihdantaan, ja sitä myötä arvonluomiseen, saatiinkin, koetaan suhde mikroyrityksiin kuitenkin jotakuinkin normaaliksi. Vain yksi vastaajista mainitsi yhden suhteen olevan (Lessard 2014, 38.) tai (Corrocher ym. 2008,176.) kaltainen ainutlaatuinen ja läheinen. Pääosin suhdetta kuvattiin normaaliksi suhteeksi, mutta kuitenkin luottamukselliseksi. Myös tässä kohtaa haastattelua mainittiin verkostoituminen useaan kertaan. Verkostoituminen tuntuisi siis olevan myös osana suhdetta Satakunnan Yrittäjien ja mikroyrityksen välillä.

6.5 Havainnot perustarpeesta

Komulainen ym. (2006 ,384) tutkimuksessaan mainitsema perustarve, joka toimii sytykkeenä yhteistyön tai arvonluomisen aloittamiselle, tulee tässä tutkimuksessa hyvin selvästi esille. Tämän tutkimuksen kohdalla perustarpeeksi voidaan katsoa mikroyrityksen hetkiset ongelmat yritystoiminnassaan, ja Satakunnan Yrittäjien informaation tarve omien suurempien kokonaiskuviensa luomiseen.

Mikroyrityksiä haastatellessa oli perustarpeen ja sen luoman reaktion havainnoiminen helppoa. Esimerkiksi Mikroyritys 1 vastasi yhteistyön alkaneen, kun verottaja oli lähestynyt häntä konkurssiin hakemisella:

”Mulle tuli verottajalta ilmoitus, että yritys on haettu konkurssiin, niin soitin Satakunnan Yrittäjiin ja sieltä saatiin niin lakimiehiin yhteyttä, ja saatiin heti alkuhässäkkä pois.” - Yrittäjä, mikroyritys 1.

Mikroyrityksellä 2 perustarpeena oli ollut myös yrityksen ongelma, joka vaivasi yrittäjää. Hän oli myös soittanut Satakunnan Yrittäjiin, ja tämän jälkeen ongelma oli alkanut

puhelimien välityksellä ratkeamaan. Perustarve näyttäisi näyttäytyvän silti myös sillä tavalla, että mikroyrityksen osalta yhteistyö alkaa Satakunnan Yrittäjien tarpeesta, joka kohtaa mikroyrittäjän tarpeen. Näin tapahtui mikroyrityksen 3 kodalla. Satakunnan Yrittäjien tarve saada tiettyä viestintää kohtasi mikroyrityksen tarpeen saada suurempaa näkyvyyttä markkinoille Satakunnan seudulla. Tämä laukaisi yhteistyön, joka haastateltavan mukaan kantaa taloudellista hyötyä vieläkin.

Erilaisia perustarpeita listattiin mikroyrityksistä seuraavan taulukon mukaisesti:

Mikroyritys	Yhteistyön käynnistävä perustarve
mikroyritys 1	konkurssi, lakiongelmät, veroneuvonta
mikroyritys 2	hallinnolliset ongelmat, työsuhdeasiat,
mikroyritys 3	näkyvyys, lakiongelmät, työsuhdeasiat, veroasiat
mikroyritys 4	yritystukiasiat, veroasiat, lakiongelmät
mikroyritys 5	lakiongelmät, hallinnolliset ongelmat

Taulukko 3. Mikroyritysten perustarpeet

Taulukko havainnollistaa hyvin, että suurin osa Satakunnan Yrittäjien tuottamista ilmaisista puhelinpalveluista perustuu yritysten äkillisten ongelmien, eli tässä tapauksessa tarpeiden, ratkaisemiseen. Mikroyritykset käyttävät palveluita hyvin kirjavasti tarpeidensa tyydyttämiseksi.

Koulutuspalveluiden kohdalla tutkija ei osannut päättää, onko mikroyrityksen osallistuminen niihin kiinni perustarpeesta vaiko vain kehittymisen halusta. Tutkija päätteli, että koulutukseen hakeutuminen ei liity niinkään perustarpeeseen vaan kehittymisen tarpeeseen. Tutkija olettaakin, että koulutuksilla haetaan yritykselle kilpailuetua informaatiota kasvattamalla, mutta perustarve koulutukseen osallistumiseen vaikuta.

Satakunnan Yrittäjien osalta perustarve on hankalampi vastausten valossa määrittää. Haastatteluista käy ilmi, että Satakunnan Yrittäjät aloittavat yhteistyön yrittäjien kanssa aina, kun he tarvitsevat tietoa siitä toimintakentästä, missä kontaktoitava yritys toimii. Tästä saatiin selviä vastauksia jokaiselta vastaajalta. Vastaukset olivat vastaajien välillä hyvin yhteneväiset, sillä kummatkin vastaajat ilmoittivat aina tarpeen liittyvän jotenkin yrityksen toiminta-alueeseen tai yritykseen itseensä. Yrityksestä tietoja saatettiin käyttää toimialakartoitukseen, barometrien luomiseen, tulevaisuuden odotusten mittaamiseen tai kivijalkakauppojen toimintaedellytysten kartoitukseen. Selvää yhteistoiminnan alkaminen perustarpeesta oli, kun esimerkiksi Satakunnan yrittäjät tarvitsivat SOTE-aiheisen lausunnon mikroyrityksestä 5:

”Tuleva Sote uudistus on yksi asia mistä me kerätään tyypillisesti tietoa tästä yrityksestä, eli miten SOTE toimii ja mitä he haluavat, että huomioidaan. ” – Vastaja 1, Satakunnan Yrittäjät

Mikäli kuitenkin perustarve liittyy numeerisen tiedon keräämiseen, jää tutkija miettimään, tarvitseeko numeerisen tiedon kerääminen yhteistyötä, vai voiko se tapahtua muulla tavoin. Tämän vuoksi perustarve yhteistyön aloittamisen edellytyksenä ei toteudu Satakunnan Yrittäjien puolella niin selvästi kuin mikroyritysten kohdalla.

Tutkittaessa koko jäsenyyden alkamisen syytä ei haastattelut anna sille mitään muuta syytä kuin verkostoitumisen. Syyksi liittyä Satakunnan Yrittäjiin, ilmoitti kolme mikroyritystä verkostoitumisen. Tätä ei tutkija voi olla noteeraamatta, vaan verkostoitumisen tutkimisen tarve myöhemmin tutkimuksen aikana kasvaa. Haastattelujen myötä nouseekin tutkijan mieleen ajatus perustarpeesta. Voiko verkoston antama tuki olla perustarve pienelle mikroyrittäjälle?

Satakunnan Yrittäjien osalta koko yhteistoiminnalle, eli jäsenyydelle, on selvästi perustarve. Satakunnan Yrittäjien tavoitteena on Satakuntalaisten yritysten toimintaedellytysten kasvattaminen, ja tähän he tarvitsevat tietoa Satakuntalaisista yrityksistä. Vastaja 1 kertoi heti ensimmäisessä vastauksessaan:

”Mehän tehdään erilaisia kyselyitä useampia vuodessa. Eli ne saattavat olla ihan yrityksen suhdanneodotuksiin liittyviä oletuksia, yritysbarometri tietoa, jossa yrittäjä itse kertoo mitä odottaa tulevista suhdanteista. Onko ne laskevat vai nousevat, liikevaihto, kannattavuus. Ihan perustietoa liiketoimintaympäristöstä. Tehdään kyselyä myös elinkeinopoliittisesta ympäristöstä, eli siitä miten yrittäjä kokee saavansa esimerkiksi rakennusluvan kunnasta? miten kaavoitusasiat menevät? Onko kunta tontti asioissa ollut ystävällinen? Onko markkinointi kunnassa ollut hyvä? Sitten mitataan ihan jäsentyytäväisyyttä. Miten asiakkaat ovat kokeneet jäsenyyden ja miten sitä on pystytty hyödyntämään?” – Vastaja 1, Satakunnan Yrittäjät

Vastaus kuvaa hyvin sitä informaatiotarvetta, jota Satakunnan Yrittäjät pyrkivät päättäväisensä eteen keräämään. Tämä tuskin onnistuisi ilman suurta verkostoa jäseniä ympärillään. Verkosto näyttelee siis merkittävää osaa myös sille, miten Satakunnan Yrittäjät luo ja kehittää palveluitaan.

6.6 Havainnot asiakassuhteen ajallisuudesta

Asiakassuhde voidaan katsoa alkaneeksi mikroyrittäjän ja Satakunnan Yrittäjien välillä silloin, kuin ensimmäinen jäsenmaksu on maksettu. Tutkijan mielestä kuitenkin, tässä tapauksessa voidaan erottaa todellinen asiakassuhde ja toiminnallinen asiakassuhteiden toisistaan. Tällä tavoin voidaan paremmin tutkia sitä, missä vaiheessa todellista asiakassuhdetta alkaa sellainen yhteistoiminta, joka vaatii kontaktointia ja uhrauksia osapuolilta.

Mikroyrittäjien haastatteluista tuli selvästi ilmi, että asiakassuhteen alussa ei minkäänlaista toimintaa Satakunnan Yrittäjien kanssa vielä ole. Jäsenmaksu siis maksetaan joka vuosi, mutta muuta toimintaa ei suhteeseen vielä kuulu. Neljä yritystä viidestä ilmoitti toimintojen alkavan vasta myöhemmässä vaiheessa suhdetta. Yksi vastaajista ilmoitti yhteistyön alkaneen heti:

Vastaaja	Toiminnallisuuden alkaminen asiakassuhteessa
Mikroyritys 1	Aluksi hyvin vähän. Kiihtyvällä tahdilla suhteen kehittyessä
Mikroyritys 2	Aluksi ei yhtään. Toiminnan puolessa välissä ensimmäisen kerran.
Mikroyritys 3	Aluksi ei yhtään. Toiminnan puolessa välissä ensimmäisten hallinnollisten ongelmien ilmetessä
Mikroyritys 4	Alusta asti.
Mikroyritys 5	Aivan alussa, mutta sitten pitkä tauko. Sen jälkeen vasta seuraavien ongelmien ilmaantuessa toiminnan puolessavälissä

Taulukko 4 Toiminnan alkaminen asiakassuhteessa

Taulukon perusteella on selvää, että jäsensuhteen alussa ei yhteistoiminta ole niin aktiivista, kuin yhteistoiminnan puolen välin jälkeen. Taulukon perusteella on siis selvää, että jäsensuhteeseen ei ajauduta vain Satakunnan Yrittäjien palveluiden vuoksi, vaan taustalla on Tutkijan mukaan jokin muu vaikuttava tekijä. Toisaalta, osa yrityksistä on myös hyvin vanhoja, joten myös Satakunnan Yrittäjien palvelut ovat saattaneet olla heikommin saatavilla silloin, kuin kyseiset yritykset ovat aloittaneet. Mikroyritykset 1 ja 2 ovat toimintaiältään kummatkin jo yli 20 vuoden ikäisiä, joten näiden kohdalla voisi ainakin osasyyn alkuaajan hiljaiselolle löytyä yrityksen iän kautta.

”Yritys on jo 67 vuotta vanha, eli palveluita ei silloin käytetty. Silloin kuin minä olen aloittanut yrittäjäksi sukupolvenvaihdon kautta, niin en ihan alkuaikoina ymmärtänyt käyttää. Minä siinä sitten puolessavälissä aloitin. Mitä tässä nyt semmoinen 15-20 vuotta olen käyttänyt enemmän.” – Yrittäjä, Mikroyritys 2.

Tutkija kuitenkin epäilee tässäkin kohtaa, että syys jäseneksi liittymiseen voisi löytää verkostoitumisesta. Voisiko siis olla, että mikroyritykset liittyvät jäseniksi alun perin verkostoitumishyödyn vuoksi, ja Satakunnan Yrittäjien palvelut toimivat tukena vain ongelmatilanteiden sattuessa? Tätä ajatusta vastaan on kuitenkin neljännen mikroyrityksen vastaus. Sen kohdalla yrittäjä ilmoitti yhteistyön alkaneen heti alusta pitäen. Kyseisen yrittäjän haastattelun syvempi tutkiminen kuitenkin paljastaa, että yrittäjä hakee Satakunnan Yrittäjien kautta myytäviä yrityksiä asiakkaikseen. Tämä siis selittää tutkijalle sen, miksi suhde on ollut aktiivinen koko yrityksen toiminta-ajan.

Arvon muotoutuminen näyttää siis mikroyritysten kohdalla noudattavan lineaarisuutta, eli arvoa muodostuu transaktion seurauksena tai sen jälkeen. Arvoa ei siis näyttäisi muodostuvan ei-lineaarisesti, vaan jonkinlaista yhteistoimintaa on aina ollut ennen arvon muodostumista. Poikkeuksena kuitenkin tässäkin kohtaa on verkostoituminen. Sen tuottamaa arvoa on vaikea määritellä nykyisen teoreettisen viitekehyksen avulla. Mikäli verkostoituminen näyttelee jonkinlaista osaa siinä, miksi Satakunnan Yrittäjiin halutaan liittyä, voisiko se myös luoda jollain tapaa arvoa ennen siinä tapahtuvia transaktioita? Lähinnä tutkija ajattelee, että verkosto voisi luoda yrittäjälle esimerkiksi turvallisuuden tunnetta haastavassa markkinatilanteessa, tai jonkinlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden yrittäjien kanssa.

Satakunnan Yrittäjien osalta arvonluominen näyttäytyy kutakuinkin tasaisena koko asiakassuhteen ajan. Jäsensuhteista on kuitenkin eriyttävissä yritykset, joiden kanssa yhteistyötä tehdään ajoittain, tietyissä projekteissa, enemmän kuin muiden kanssa. Pääosa informaation keräämisestä kuitenkin tehdään koko asiakassuhteen ajalta, eli heti kuin jäsensuhde alkaa.

”Ihan samat jutut kerätään. Perustiedot kerätään kyselyiden avulla, ja perustiedot päivitetään vuosittain. Sitten yritys on meidän järjestötoiminnassa mukana, ja luottamustoiminnassa mukana, ja on kaupanalan yritys. Kaupan-alan yrityksistä me kerätään lisäksi tietoa siitä, miten kaupan alan yrityksillä menee näissä kivijalkamyymälöissä tällä hetkellä.” – Vastaaja 1, Satakunnan Yrittäjät

Vastaukset olivat jokaisen yrityksen kohdalla hyvin samanlaiset, ja molempien vastaajien osalta. Satakunnan Yrittäjät siis keräävät tietynlaista dataa jokaisesta jäsenenään olevasti yrityksestä, jotta voivat kerätä tarpeellisen tiedon erilaisten barometrien ja yrittäjyyden julkaisujen pohjaksi, mutta saattavat myös kerätä joistakin määrätyistä yrityksistä tietoa jostain erityisestä aiheesta.

Myöskään normaalin informaation keräämisen ulkopuoliset yhteistyömuodot eivät osoita minkäänlaista ei-lineaarisuutta. Ne tapahtuvat tietyn perustarpeen ilmaannuttua, ja saavat arvonsa viimeistään, kun yhteistyö on saatu päätökseen. Satakunnan Yrittäjien toinen vastaaja kuvailee normaalin informaation ulkopuolella tapahtuvia projekteja muun

muassa markkinatiedon keräämiseksi, tuoteostoiksi, luottamushenkilötoimintaa ja SOTE-yhteistyö. Näiden kaikkien toimintojen osalta ei arvoa haastattelun perusteella muodostu ennen yhteistoimintaa, vaan vasta sen aikana tai sen jälkeen.

6.7 Havainnot hyödyistä ja uhrauksista

Analyysin aiemmissa vaiheissa on jo havaittu, että uhraukset mikroyrityksessä ovat pääsääntöisesti ei-taloudellisia. Tämä johtuu pitkälti siitä, että analyysin perusteella kaikki transaktiot mikroyrityksiltä Satakunnan Yrittäjien suuntaan vaativat ajallista uhrausta. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat mikroyrittäjien käyttämät Satakunnan Yrittäjien puhelinpalvelut. Kaikki haastattelun mikroyritykset olivat käyttäneet useita puhelinpalveluita. Tämä johtaa ajallisiin uhrauksiin. Taloudellinen uhraus saattaa kuitenkin seurata ajallista uhrausta varsinkin pienemmissä yrityksissä. Tämä kuitenkin yksikään mikroyrittäjä ei haastattelun perusteella ymmärtänyt, tai niin kokenut. Tutkija kuitenkin olettaa, että ajallinen uhraus palvelun käyttämiseen on pois ajallisesta uhrauksesta, joka normaalisti käytettäisiin esimerkiksi myynnin kasvattamiseen. Merkittävimmin taloudellinen uhraus voisi näyttäytyä esimerkiksi koulutuspalveluissa, sillä tuolloin yrittäjä on työpaikaltaan pois huomattavasti puhelinkeskustelua pidempään.

”Nyt on paljon kaikkennäköisiä muita koulutuksia, joita voidaan pitää webinaareina tehdä. Silloin ennen kuin aina oli koulutusta, niin joutui lähtemään täältä pois. Silloin se osallistuminen oli aina vähempää.” - yrittäjä, mikroyritys 1.

Mikroyrityksistä kuitenkin vain ensimmäinen haastateltava toi ilmi sen, että ilman webinaareja olisi koulutukseen lähteminen mahdotonta. Tutkija olettaa, että mahdottomuus johtuu siitä, ettei yrittäjällä ei ole taloudellista mahdollisuutta pitää yritystään kiinni koulutuksen kestävä aikaa, tai hänellä ei ole taloudellisia mahdollisuuksia palkata itselleen korvaajaa.

Haastattelujen analysoinnissa mielenkiintoisen aspektin hyötyjen ja uhrausten arvioimiseen tekee se, että kaikki mikroyrittäjät ilmoittivat Satakunnan Yrittäjien palveluiden tuovan heille kustannussäästöjä. Säästöjen arvioitiin olevan satoja euroja vuodessa. Tämä todistaa Tutkijalle sen, että mikroyrittäjät eivät ymmärrä piileviä taloudellisia kustannuksia palveluiden käyttämisessä. Toisaalta, se myös todistaa sen, että koettu arvo koetaan palveluissa hyvin korkeaksi. Mikroyrittäjien kohdalla siis uhraukset jäävät selvästi pienemmiksi kuin koettu hyöty Satakunnan Yrittäjien yhteistoiminnassa.

Satakunnan Yrittäjien kohdalla analyysi oli selvästi haastavampaa. Tutkija ei saanut yksistäkään haastattelun vastauksista minkäänlaista mielipidettä uhrausten ja hyötyjen

suhteesta. Suurin osa tulkinnasta jäi siis tutkijan oman analyysin tuoman spekulatiiviseen varaan.

Pääosa Satakunnan Yrittäjien toiminnoista oli erilaista datan keräämistä jäsenistöstään. Lisäksi joukossa oli kuitenkin myös suurempaa yhteistoimintaa ja yhteisarvonluomista yksittäisten projektien toimesta eri alojen mikroyritysten kanssa. On siis selvää, että taloudellisia ja ei-taloudellisia kustannuksia syntyy Satakunnan Yrittäjille toiminnan puitteissa. Vaikkakaan siis haastattelun analysointi ei tutkijan mielestä onnistunut asiaa enempää selventämään, voisi tutkija olettaa toiminnan olevan hyödyllistä. Tutkijalle jää siis oletus, että Satakunnan Yrittäjien toiminnan tuottama lopputulos koetaan sen pääorganisaatiossa, Suomen Yrittäjissä, selvästi hyödyllisemmäksi kuin siihen käytetyt taloudelliset ja ei-taloudelliset uhraukset.

6.8 Havainnot yhteistyön ymmärtämisestä

Viimeinen haastattelukysymys kysyi haastateltavalta suoraan sitä, miten hän ymmärtää vastapuolen hyödyn yhteistoiminnassa. Vastaajan omaa ymmärrystä oman toimintansa merkityksestä tutkittiin koko haastattelun ajan myös muissa kysymyksissä. Vastapuolien haastatteluja vertailtiin tämän jälkeen keskenään ja arvioitiin, miten kumpikin osapuoli on ymmärtänyt yhteistoiminnan merkityksen.

Mikroyrittäjät arvioivat Satakunnan yrittäjien hyötyä yhteistoiminnasta hyvin paljon omaa yritystä peilaten. He eivät haastattelujen perusteella juurikaan ymmärtäneet kokonaisuutta, vaan ajattelivat yhteistoimintaa vain oman yrityksensä ja Satakunnan Yrittäjien välillä. Osa arveli vastapuolen hyötyvän ostamalla palveluita heidän omasta yrityksestään ja osa taas arvioi hyödyn tulevan luottamusmiestoiminnan kautta.

Mikroyritys	Satakunnan Yrittäjien hyöty yhteistoiminnasta
Mikroyritys 1	Luottamustoiminnan kautta yrittäjän ääni kuulumaan Satakunnassa.
Mikroyritys 2	Yrittäjät saa verkostoitumisella neuvotteluvoimaa mutta Satakunnan Yrittäjät ei hyödy
Mikroyritys 3	Asiantuntijapalvelua, luottamushenkilötoimintaa
Mikroyritys 4	Onnistuneita toimeksiantoja
Mikroyritys 5	Hyvät jäsenmaksut, tietojen vaihtoa, luottamusmiestoiminta

Taulukko 5 Yhteistyön ymmärtäminen yhteistoiminnassa

Edeltävän taulukon perusteella voidaan todeta, että vain kahdella yrityksellä oli jonkinlainen käsitys siitä, mikä on Satakunnan Yrittäjien merkittävin hyöty jäsensuhteesta. Huomioitavaa myös on, että nämä yritykset olivat myös tutkimusjoukon vanhimmat yritykset. Suuremman näkökulman saaminen yhteistoiminnasta näyttäisi siis vaativan aikaa kypsyäkseen yrittäjien mielikuvaan. Yhteisarvonluomisen kannalta olisi tosin hyödyllistä, että kokonaisuus ymmärrettäisiin mahdollisesti jo jäsensuhteen alkaessa. Tällöin myös yrittäjä ymmärtäisi merkityksensä parempien yrittäjyyden edellytysten luomisessa Satakuntaan.

Satakunnan Yrittäjien haastatteluissa arviot toisen osapuolen hyödyistä olivat jokseenkin yhtenevät, mutta eivät kuitenkaan täysin kohdanneet vastauksiin mikroyrittäjien puolelta. Siinä missä mikroyrittäjät kokivat hyötyvänsä Satakunnan Yrittäjien tarjoamista palveluista, oli Satakunnan Yrittäjien näkökanta osaltaan hieman laajempi, vaikkakin myös osaltaan yhtenevä.

Suhde	Satakunnan yrittäjien näkemys hyödyistä	Mikroyrittäjien näkemys omasta hyödyistään
mikroyritys 1	uudet ideat, uudet asiakkaat, substanssi-osaaminen, vaikutusmahdollisuus, referenssi	koulutus, verkostoituminen, ilmaiset palvelut, lisää asiakkaita
mikroyritys 2	koulutushyöty, markkinoinnin kehittäminen, barometritieto	verkotot, asiakkaat, ilmaiset palvelut
mikroyritys 3	verkosto, uudet asiakkaat, sparrausta, näkyvyys, referenssihyöty, jäsenpalvelut	verkotot, asiakkaat, ilmaiset palvelut
mikroyritys 4	suorat asiakaskontaktit, koulutus, ajan-kohtainen informaatio	verkostoituminen, ilmaiset palvelut
mikroyritys 5	toimiala informaatio, verkosto, koulutus, poliittinen vaikuttaminen	verkostoituminen, ilmaiset palvelut

Taulukko 6 Yhteistyön ymmärtäminen

Taulukko selventää vastausten eriäväisyyksiä toisen osapuolen koetuista ja oletetuista hyödyistä. Tutkija uskoo, että kaikki luetellut hyödyt varmasti ilmenevät toiminnassa jollain tapaa, mutta näkemysten eroavaisuudet ovat silti selvät. Voisiko tämä johtua siitä, että kumpikin osapuoli arvottaa asioita eri tavalla?

6.9 Muut havainnot

Mikroyritykset mainitsivat muiksi hyödyiksi Satakunnan Yrittäjien jäsenyydelle verkostoitumisen. Verkostoitumishyödyn mainitsi haastattelussa jokainen yritys, mutta neljä yritystä viidestä mainitsi verkostoitumisen hyötynä myös lisämyynnin saamisen. Kolme viidestä yrityksestä mainitsi tämän myös syyksi jäsenyydelle Satakunnan Yrittäjiin. Se oli ollut myös samoille kolmelle yritykselle primääri syy liittyä Satakunnan Yrittäjiin. Kaksi vastaajista mainitsi myös, että verkoston kehittyminen vähentää myöhemmin tarvetta käyttää Satakunnan Yrittäjien palveluita, sillä jossain vaiheessa omasta verkostosta löytyy apua helpommin kuin Satakunnan Yrittäjien kautta. Verkoston kehittyessä siis tarve Satakunnan Yrittäjien palveluille vähenee. Verkostoitumisen mainittiin olevan vielä merkittävämpää, kun siirrytään Satakunnan Yrittäjien paikallisjärjestöjen tasolle. Yrittäjät siis verkostoituvat enemmän omalla paikkakunnallaan ja samalla paikkakunnalla olevien yrittäjien kanssa. Tästä selvän vastauksen antoivat kaksi haastateltua yrittäjää.

Pitkäaikaista yhteistyötä Satakunnan Yrittäjien ja mikroyritysten tapahtuu haastateltujen mikroyrittäjien mukaan yrityssaneerauksessa, viestintäyhteistyössä, SOTE-uudistuksen suunnittelussa, kivijalkakauppojen menestyksen tukemisessa, syrjäkylien yrittäjien hyvinvoinnissa ja poliittisessa vaikuttamisessa. Yksikään mikroyrittäjä ei kuitenkaan suoraan maininnut, että kyseessä olisi arvon yhteisluomista. Tutkijalle jäi siis osaltaan epäselväksi, ymmärsivätkö haastateltavat arvon yhteisluomisen olemassaolon, vai eivätkö he koe arvon yhteisluomisen tapahtuvan. Yksikään mikroyritys ei myöskään vastannut kysymykseen samalla tavalla, vaan kaikki ottivat esiin omankohhtaisen esimerkin. Yhteneväistä informaatiota arvon yhteisluomisesta ei siis suoranaisesti todettu mikroyritysten haastatteluissa.

Kysyttäessä mikroyrityksiltä kohdan 2.4 mukaisista yrittäjyyden haasteista saatiin toisiaan tukevia vastauksia jokaiselta haastateltavalta. Suurimmiksi yrittäjyyden haasteiksi todettiin kannattavuuden lasku (3kpl), työntekijöiden sivukulut (2kpl), osaava työvoima (1kpl), kansainvälistymisen haasteet (1kpl) ja yritystoiminnan liiallinen säätely (2kpl). Eniten haasteita näyttäisi siis tuottavan jatkuva kannattavuuden lasku. Haastatelluista yrityksistä vain yksi sijaitsi Porissa, muut sijaitsivat Porin ympärillä sijaitsevista pienemmissä kunnissa. Tämä saattaa osaltaan selittää, miksi vastaukset haasteista jakautuivat tällä tavoin. Kannattavuuden lasku on hyvin laaja käsite ja saattaisi enemmän avattuna tuottaa spesifisempiä vastauksia. Tutkijalle jäi siis osaltaan epäselväksi, mikä liiketoiminnan kannattavuutta näissä kolmessa haastateltavassa yrityksessä laski, koska yrittäjä itse ei halunnut asiaa enempää avata. Kolme haastatelluista yrityksistä näki, että Satakunnan

Yrittäjät pystyvät auttamaan heitä heidän suurimmissa haasteissaan. Vaikuttamista ja auttamista haettiin yhdessä tekemisen ja poliittisen vaikutusvoiman kautta. Yrittäjät näkivät, että järjestöön kuuluminen ja sitä kautta asioihin vaikuttaminen auttaa kaikkia Satakunnan Yrittäjiä, ja sitä myöten myös heitä. Suoranaista apua Satakunnan Yrittäjät eivät siis mikroyritysten mukaan pysty tarjoamaan, mutta heidän kauttaan yrittäjät näkevät vaikuttamisen olevan helpompaa. Tutkijan mielestä vastauksista on havaittavissa selvästi poliittisen vaikutusvallan hakeminen järjestötoiminnan kautta. Yrittäjät kokevat, että suuren joukon vaikutusvoima on suurempi kuin yhden yrittäjän, ja tämän vuoksi järjestöön kuuluminen tuottaa heille myöskin tätä kautta arvoa. Tässä kohtaa siis arvон yhteisluomisen aspekti esiintyy hyvin voimakkaasti.

Yhteistyöprosessin osalta Satakunnan Yrittäjien vastaajat kokevat prosessin hieman eriävästi. Kyse saattaa kuitenkin olla vastaajien eri asemasta organisaatiossa. Asiat siis nähdään eri tavalla. Vastauksen antavat kuitenkin selvän kuvan siitä, että yhteistyöprosessit eivät ole merkittävän pitkiä, eivätkä sisällä minkäänlaista aktiivista toimintaa ennen tai jälkeen prosessin alkamisen. Pääsääntöisesti prosessi alkaa kontaktilla toiseen osapuoleen puhelimitse, ja loppuu, kuin yhteinen yksittäinen prosessi on saatu päätökseen. Tämänkaltaisia prosesseja olivat vastauksissa esille tulleet viestintäkoulutus, SOTE-kananotto, turvallisuuskoulutus ja omistajanvaihdos. Minkäänlaista viitettä transaktiotapahintaan valmistautumiseen ei siis havaittu vastauksissa (Grönroos & Voima 2012,136.).

Transaktioarvon valmistumisen puute näkyi myös seuraavassa kysymyksessä, joka kartoitti sitä, miten Satakunnan Yrittäjät ohjaavat ja valmistavat mikroyritysten kanssa toimivia henkilöitä toimimaan yritysten kanssa. Kysymykseen saadut vastaukset olivat kahden vastaajan kohdalla hyvin eriävät ja yksi vastaajista ei osannut vastata kysymykseen lainkaan. Toinen vastaajista ilmoitti, että työntekijöille järjestetään henkilökohtaista koulutusta, heille kerrotaan yrittäjien toiveista ja heidät ohjataan kommunikoimaan niistä alueellisten vaikuttajatahojen kanssa. Lisäksi järjestetään yrittäjien toiveiden mukaista koulutusta sekä opastetaan omistajanvaihdoskoordinoinnissa ja myös SOTE-informaation keräämisessä. Toinen vastaajista kuitenkin ilmoitti aluksi, että yrityksistä kerättyä tietoa ei ole dokumentoitu järkevästi käytettäväksi. Käytössä on ainoastaan yrityksen perustiedot ja tieto heidän erikoisosaamisalueestaan. Jäsenrekisteriä ei päivitetä säännöllisesti vaan ainoastaan satunnaisesti samalla kuin yritykseen otetaan kontakti jonkun toisen asian osalta. Vastaajan mielestä myös jäsentietojen hyödyntämisen opastuksessa on puutteita. Hänen mielestään työntekijöiden opastus on lähinnä yksittäisen toimenpiteen suorittamiseen annettuja ohjeita, kuten yksittäisen hankinnan ostaminen jäsenyritykseltä.

Verkostoituminen näyttelee suurta osaa koko jäsenyydessä. Siitä saatiin haastattelussa vahvistusta hyvin paljon niin mikroyritysten kuin myös Satakunnan Yrittäjien edustajilta. Verkostoituminen mainittiin monesti haastatteluissa myös tärkeimmäksi arvonluojaksi

mikroyrityksille, ja se näyttäisi esittävän merkittävää osaa myös monessa muussa yhteistoiminnan osa-alueessa. Verkostoituminen mainittiin useasti myös syyksi liittyä jäseneksi Satakunnan Yrittäjiin.

Satakunnan Yrittäjille tärkeintä arvoa näyttäisi tutkimuksen mukaan tuottavan jäsenyrityksistä saatava informaatio heidän edustamastaan toimialasta. Lisäksi Satakunnan Yrittäjille näyttäisi olevan tärkeää kerätä ja yhdistellä jäsenyrityksistään saamaansa tietoa maakunnalliseksi, valtakunnalliseksi tai markkina-alue kokonaisuudeksi. Jäsenyritykset toimivat myös verkostona Satakunnan Yrittäjille, joten verkostoaspekti löytyy molemmilta osapuolilta tätä tutkimusta, ja luo myöskin arvoa kummallekin osapuolelle. Verkostoaspekti näyttäisi siis ainakin Satakunnan Yrittäjien puolelta myös osalta arvon yhteisluomisen prosessia.

Tutkimuksen toteama arvon yhteisluominen näyttäisi keskittyvän jäsenyritysten omalle toimialalle. Satakunnan Yrittäjät pyrkivät keräämällään tiedolla parantamaan yritysten toimintaedellytyksiä ja tähän operatiiviseen toimintaan on myös jäsenyrityksellä mahdollisuus päästä mukaan olemalla aktiivinen informaatiokumppani Satakunnan Yrittäjille. Arvon yhteisluomisessa on siis tutkimuksen mukaan hyvin pitkä operaatio asiakassuhteen sisällä ja se vaatii kummaltakin osapuolelta pitkäjänteistä otetta yhteistoimintaan.

Asiakassuhteen alkuaikoina tapahtuva yhteistoiminta, ja sen myötä myös kaikenlainen arvонуominen, on vähäistä. Pääosin arvонуominen alkaa siitä, kun jompikumpi osapuoli kokee tarpeen toisen osapuolen informaatiolle, tuotteelle tai palvelulle. Tätä ei tapahdu kovinkaan paljoa asiakassuhteen alkuaikoina, mikä puolestaan kertoo ehkä siitä, että toisen osapuolen ominaisuuksia ei vielä tunneta. Tarpeen ilmaantuessa, koetaan kontaktointi toiseen osapuoleen helpoksi ja täten tarvittavaan prosessiin päästään hyvin pienin ponnistuksin kiinni.

Pääasialliset hyödyt yhteistoiminnasta ovat ei-taloudellisia, vaikkakin näitä ei kovinkaan hyvin haastatteluiden yhteydessä tiedostettu. Tutkija joutui päättelemään asian vastausten perusteella. Mikroyrittäjien kohdalla hyvin useasti arvонуomista ajateltiin taloudellisena hyötynä, mutta ei-taloudellisia hyötyjä ei yksikään mikroyrittäjä erikseen tuonut esiin. Tämä kertoo tutkijan mielestä ehkä osittain siitä, että yhteistoiminnan kokonaisyötyä ei täydellisesti ymmärretä. Ei-taloudellinen hyöty on siis merkittävä ja huomattavasti taloudellista hyötyä suurempi, mutta mikroyrittäjälle tämä ei ehkä näy käytännön tasolla tarpeeksi nopeasti ja selvästi. Satakunnan Yrittäjien osalta arvонуomisen ei-taloudelliset hyödyt olivat myös merkittävimmät, ja ne oli tiedostettu ainakin osittain hyvin. Tosin myös Satakunnan Yrittäjien puolella oli selvästi havaittavissa, että tutkimuksessa mukana olleet mikroyritykset ja niiden kanssa suoritettava yhteistoiminta ei kokonaisuudessaan ollut ymmärretty.

Yrittäjien haasteet ovat hyvin yhtenevät Kuvion 6. kanssa, ja he kokevat saavansa haasteisiinsa pääosin apua juuri pitkäaikaisemman arvонуontiprosessin kautta.

Arvonluonti siis auttaa heitä yksittäisissä prosesseissa yritystoiminnan aikana, mutta arvon yhteisluonti taas auttaa yritystoimintaa parantaen edellytyksiä toimia omalla toimialalla, paikkakunnalla tai uudistuksen keskellä.

Satakunnan Yrittäjien kohdalla epäselvyyksiä eniten näyttää olevan työntekijöiden ohjaamisessa toimimaan mikroyritysten kanssa. Tästä saatiin hyvin eriävät vastaukset haastatteluissa. Toiset vastaukset kertoivat hyvin tarkasta ohjauksesta, kun taas toiset vastaukset kertoivat datan keräämisen puutteista ja korkeintaan yksittäiseen tapahtumaan ohjeistuksesta. Kokonaisvaltainen kuva asiasta jäi siis tutkijalle saamatta.

6.10 Verkostoituminen yrittäjän apuna

Tutkijan mielestä on välttämätöntä tutkia enemmän edeltäviä tutkimuksia yrittäjäverkostoista, sillä niiden merkitys tämän tutkimuksen osapuolille on merkittävä. Verkostot näyttäisivät olevan olennainen osa ja hyöty mikroyritysten ja Satakunnan Yrittäjien suhdetta, ja sitä myötä ne ovat myös osa arvonluomista ja arvon yhteisluomista.

Malewicki (2005, 143-145.) kertoo verkostojen säästävän yrityksiltä, suurilta ja pieniltä, huomattavasti kustannuksia. Informaation saaminen verkostosta on siis edullisempaa kuin sen tuottaminen omassa organisaatiossa uutena informaationa tai sen hankkiminen kaupallisten transaktioiden kautta markkinoilta. Verkostot toimivat myös yrityksille innovaation lähteinä, sillä niiden kautta voidaan nähdä erilaisten uusien tuotteiden tarve, tai niitä voidaan testata verkostojen kautta. Verkosto vaatii toimiakseen kuitenkin yrittäjältä sitoutumista. Sitoutuminen ja ajalliset uhraukset ovatkin merkittävimmät verkoston tuoman arvonluomisen kustannukset.

Soetanto (2017, 552.) selvitti tutkimuksessaan, että yrittäjät ovat yleensä kovin vastahakoisia käyttämään verkostoa tuotteensa tai palvelunsa parantamiseen. Hän kuitenkin löysi kolme elementtiä, joihin yrittäjä verkostoitumista käyttää. Verkostoa voidaan käyttää *henkilökohtaisen kriisin sattuessa*. Yrittäjät pääsääntöisesti ovat motivoituneita ja saavutuksiin orientoituneita. Joskus kuitenkin yrittäjäyys voi turhauttaa jonkinlaisen esteen ilmaantuessa, ja tällöin eräänlainen vertaistuki verkostosta auttaa yrittäjää ylittämään esteen. *Johtamistaito ja organisaation sisäiset ongelmat* koetaan myös mahdollisiksi selvittää verkostojen avulla. Yrittäjä saattaa verkoston kautta hakea oppia uusista johtamistyyleistä, tai esimerkiksi siitä, miten muut yrittäjät pitävät henkilöstönsä tyytyväisinä. Kasvavan pienyrityksen kohdalla johtamisongelmiin päädytään liian nopean kasvun tuomien ongelmien kasautuessa organisaation sisällä ja tämä saattaa aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä johtamistapaan. Tällöin yrittäjä voi koettaa verkoston kautta hakea nopeaa ratkaisua esimerkiksi ottamalla mallia yrityksestä, joka on jo ohittanut kyseisen kasvuvaiheen. Viimeinen elementti Soetanton tutkimuksessa on *ulkoisten uhkien torjunta*. Yrittäjä saattaa hakea verkostosta ratkaisua tilanteeseen, jossa uusi teknologia, uudet

määräykset, kilpailu tai muu yrityksen ulkopuolinen uhka aiheuttaa yrittäjälle tilanteen, jossa hänen nykyinen tietonsa ja osaamisensa ei kykene selvittämään. Tällöin verkoston kautta voidaan etsiä ratkaisua ongelmaan oppimalla verkoston muilta jäseniltä uusia toimintatapoja.

Verkosto näyttäytyy siis tutkijalle tässä tutkimuksessa, näiden edeltävien tutkimusten valossa, eräänlaisena edullisena ja tehokkaana tiedonlähteenä. Yrittäjä voi verkoston kautta haalia itselleen tietoa, jonka hankkiminen muilla keinoin olisi monin verroin vaikeampaa ja kalliimpaa. Satakunnan Yrittäjät taasen käyttävät verkostoa informaation keräämiseen omien tuotteidensa aikaansaamiseksi. Paremmilla tuotteilla he voivat tarjota parempaa osaamista jäsenilleen, mutta myös pystyvät luomaan itselleen paremman kuvan siitä, miten Satakuntalaisilla yrittäjillä menee omalla toimialallaan.

7 LOPUKSI

7.1 Teoreettiset Johtopäätökset

Teoreettinen viitekehys sai tutkimuksen kautta osittaisen tuen. Ongelmakohtia kuitenkin löytyi niin paljon, että täydellistä paikkansapitävyyttä ei voida tämän tutkimuksen perusteella saavuttaa. Saturaatio tutkimuksessa oli tutkijan mielestä hyvä, vaikkakin sen reliabiliteettiin saattaa vaikuttaa tutkittavien yritysten poikkeuksellinen asema.

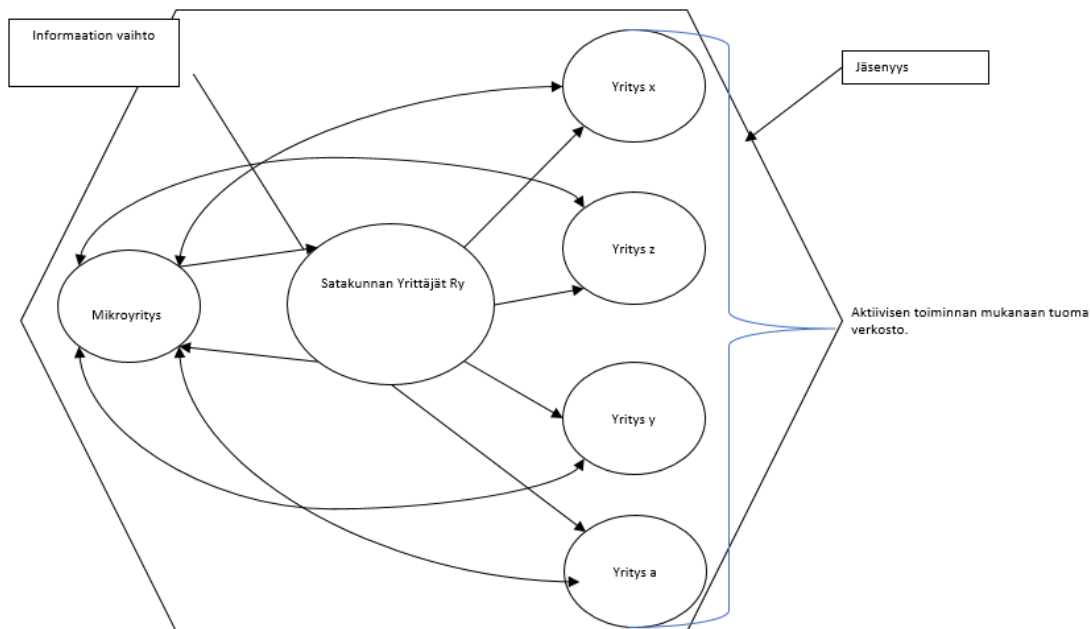
Komulainen ym. (2006, 384) mainitsema perustarve löytyi tutkimuksen perusteella yhteistoiminnan aiheuttavana tekijänä. Mikroyritysten kohdalla perustarve muodostuu yleisesti jonkinlaisesta liiketoiminnallisesta ongelmasta tai tarpeesta lisätiedolle, jota varten hakeudutaan erilaisiin Satakunnan Yrittäjien koulutustilaisuuksiin. Satakunnan Yrittäjien kohdalla perustarve koostuu lähes aina informaation tarpeesta, joka johtuu Satakunnan Yrittäjien ydintoiminnan tarpeista. Ajoittain perustarve saattaa kuitenkin ilmaista yksittäisen palvelun tai tuotteen osalla, jolloin ajaudutaan yksittäiseen transaktioon jäsenyrityksen kanssa.

Vaikkakin (Grönroos & Voima. 2012, 136) ajattelivat arvon muodostuvan ei-lineaarisesti, ei tämä tutkimus tue tätä ajatusta. Arvo muodostuu mikroyrittäjien kohdalla hyvinkin lineaarisesti asiakassuhteen aikana. Aluksi arvoa ei koeta muodostuvan, mutta ajan kuluessa alkaa arvon luomisen muotoja ilmaantua yhteistoimintaan mikroyrityksen ja Satakunnan Yrittäjien välille. Satakunnan Yrittäjillä arvoa muodostuu koko asiakassuhteen ajan, mutta ajoittain yksittäisissä transaktioissa enemmän. Tämä voisi toisaalta tukea aiempaa teoriaa, mutta toisaalta kuitenkin yksittäisten transaktioiden aikana arvo saadaan vasta transaktion jälkeen. Coutelle-brillet ym. (2014, 168) mukainen individuaalinen arvo tapahtuu lähinnä koulutuksen kautta, ja antaa hyötyä heidän omalle yritykselleen, eli tapahtuu siis viitekehyksen mukaisesti.

(Komulainen ym. 2006, 369; Chahal ja Kumari 2012, 170-171; Möller & Törrönen, 2003, 109) Teoria kustannuksista, uhrauksista ja koetusta hyödystä oli myös tässä tutkimuksessa aiemman teorian mukainen. Ei-taloudelliset hyödyt ylittivät oletetut kustannukset molempien osapuolten toiminnassa. Taloudellista uhrausta ei ymmärretty, vaikka kuitenkin esimerkiksi mikroyritykset ajattelivat hyötyä taloudellisesti. Kokonaisuus jäi kuitenkin selvästi arvoa tuottavalle puolella. Myös Satakunnan Yrittäjien kohdalla tilanne on sama. Satakunnan yrittäjien toimita koetaan arvokkaaksi heidän omassa kokonaisorganisaatiossaan Suomen Yrittäjissä.

Pääosa arvosta muodostuu teoreettisen viitekehysten mukaisesti yksittäisten transaktioiden avulla. Taustalla tapahtuu kuitenkin arvonyhteisluomista, jota tapahtuu koko asiakassuhteen ajan. Teoreettisesta viitekehystä poiketen, ei yksittäinen transaktio ole kuitenkaan kovin pitkä operaatio, eikä siitä hyödy välttämättä samalla kertaa toinen osapuoli. Satakunnan yrittäjien pääasiallinen arvo muodostuu koko asiakassuhteen aikana, ja vain toisinaan yksittäisen transaktion johdosta. Tässä kohtaa siis teoreettinen viitekehys ei pidä paikkaansa. Satakunnan Yrittäjät tarjoavat yksittäisiä transaktioita mikroyrityksille, jotta hyötyvät heistä pitkällä aikavälillä.

Tutkijalle merkittävin löytö tutkimuksessa oli verkoston luomisen merkitys jäsensuhteissa. Verkostot näyttelevät erityistä asemaa kummallekin osapuolelle, ja ilman kattavaa verkostoa, olisi osa jäsensuhteen arvosta vaikea saavuttaa. Teoreettinen viitekehys itsessään todettiin empiirisessä osassa osittain paikkansapitäväksi, mutta sen taustalla vaikuttaa vahvasti toisenlainen viitekehys:



Kuvio 14 : Verkostoituminen jäsenyrytyksiin

Kuvio näyttää, kuinka Satakunnan Yrittäjien jäsenyyden sisällä tapahtuu informaatiovaihdantaa mikroyrityksen ja Satakunnan Yrittäjien välillä. Se tapahtuu molemmin suuntaisesti, ja voi olla yksittäistä neuvontapalvelua, tai suurempaa ja pitkäaikaista informaation keräämistä. Satakunnan Yrittäjät käyttää tätä informaatiota apunaan, pyrkiessään tuottamaan kaikille Satakunnan yrityksille parempia toimintaedellytyksiä. Toisaalta, se voi myös tarjota sen takaisin yksittäiselle yritykselle jonkinlaisena yksittäisen ongelman ratkaisuehdotuksena. Mitä aktiivisempi mikroyritys on toiminnassaan Satakunnan Yrittäjien kanssa, sitä enemmän sen on mahdollista kerätä verkostoa ympärilleen muista jäsenistä. Ajan kuluessa informaatiovaihdantaa alkaa tapahtumaan myös verkostoituneiden

yrittäjien välillä, ilman että Satakunnan Yrittäjät toimivat välissä. Verkosto, ja sen kehittyminen, oli kaikille tutkimukseen osallistuneille yrityksille merkittävin syy jäsenyydelle. Sen vaikuttavuutta jäsenyyteen ei siis voida aliarvioida. Myös Satakunnan Yrittäjät hyötyvät mikroyritysten verkostoitumisesta, sillä se saa verkostoista huomattavasti enemmän informaatiota, kuin yksittäisestä yrityksestä. Mitä suuremman jäsenverkoston Satakunnan yrittäjät onnistuvat rakentamaan, sitä suurempi mahdollisuus on saada oikeanlaista informaatiota omien palveluidensa kehittämiseen, ja myös poliittiseen vaikuttamiseen yrittäjyyden puolesta alueellisesti, sekä myös valtakunnallisesti pääjärjestönsä Suomen Yrittäjien kautta.

7.2 Liiketoiminnalliset johtopäätökset

Tutkija pitää tutkimusta kokonaisuudessaan onnistuneena, vaikkakin uskottavuus kärsii osittain haastateltavien mikroyritysten erityisestä suhteesta Satakunnan Yrittäjiin. Tutkija kuitenkin päätteli, että mikroyrityksen luottamusasema ei sinällään vaikuta tuloksiin, ja on tutkijan mielestä muiden mikroyritysten kohdalla korvattavissa normaalilla aktiivisella yhteistoiminnalla Satakunnan Yrittäjien kanssa. Luottamushenkilötoiminta ei siis tuo yrityksille minkäänlaista erityisasemaa jäsenien joukossa, vaan ainoastaan kertoo heidän aktiivisuudestaan jäsenenä.

Mikroyritykset saavat arvoa jäsenyydestään pääosin neuvontapalveluiden kautta yksittäisen ongelmien kohdatessa yrittäjää. Toinen merkittävä arvonaluoja on koulutuspalvelut, joita yritykset käyttävät tehokkaasti. Koulutuksen kautta saadaan myös individuaalista arvoa yrittäjälle itselleen, joka pystyy myöhemmin antamaan arvoa omalle yritykselleen. Saatu arvo on pääosin ei-taloudellista, kuten ovat myös uhrauksetkin. Mikroyrittäjillä on selvästi ongelmia ei-taloudellisen hyödyn näkemisessä, ja he pääosin ajattelevat kustannuksia aina taloudelliselta kannalta. Ei-taloudellisten hyötyjen näkyvyyttä tulisikin Satakunnan Yrittäjien toimesta korostaa. Ei-taloudellisten hyötyjen merkitys hämärtyy entisestään, kuin mietitään mikroyrittäjien saamaa hyötyä arvon yhteisluomisesta. Arvon yhteisluomista tapahtui kaikissa tutkituissa asiakkuussuhteissa, mutta se näyttäisi tutkijan mielestä jäävän melko tiedostamattomaksi yrittäjien osalta. Yrittäjät kyllä ymmärtävät, että ovat osa suurempaa kokonaisuutta, josta tietoa kerätään, mutta eivät ymmärrä oman panostuksensa merkitystä kokonaisuudessa. Tämä on myös asia, jota Satakunnan Yrittäjien tulisi jollain tapaa tuoda yrittäjille enemmän esiin.

Satakunnan Yrittäjien kohdalla arvoa tuottaa pääosin informaatio, jota yrityksistä kerätään. Informaatio saattaa olla toimialakohtaista, yrityskohtaista, maakunnallista tai tiettyyn muutokseen liittyvää informaation keräämistä. Informaation avulla Satakunnan yrittäjät tuottavat omia tuotteitaan, mutta myös keräävät sitä käytettäväksi yrittäjyyden kehittämiseen. Tutkija kuitenkin huomasi tutkimuksen edetessä, että Satakunnan Yrittäjien sisäinen tiedotus kokonaistilanteesta, tai yksittäisten yritysten merkityksestä kokonaisuudessa, on puutteellinen. Satakunnan Yrittäjien tulisi organisaation sisällä luoda mekanismi, jonka avulla tieto ei jää yksittäisten ihmisten varaan, vaan tieto tulisi olla kaikkien tarpeellisten tahojen saatavilla helpommin kuin nyt. Tutkija ehdottaakin, että ongelman ratkaisemiseksi tulisi rakentaa kattavampi tietopankki Satakunnan Yrittäjien sisäiseen käyttöön. Tietopankki helpottaisi Satakunnan Yrittäjien henkilöstöä tehostamaan arvon yhteisluomisen prosessia sellaisten yritysten kanssa, joiden merkitys tietynlaisen tiedon saantiin on merkittävä.

Arvon yhteisluominen näyttäytyy tutkimuksessa pääosin informaation keräämisenä ja vaihtamisena asiakassuhteessa. Se on melko erillinen prosessi normaalin yksittäisen puolen arvonluontiin verrattuna. Yhteisluonnissa mikroyritykset luovuttavat tietoa Satakunnan Yrittäjille, jotka käyttävät tietoa poliittiseen vaikuttamiseen, ja sitä kautta yrittäjyyden edellytysten parantamiseen. Yrittäjyyden edellytysten parantuminen taas palauttaa arvoa myös yksittäisille yrittäjille, parantuneiden toimintaedellytysten muodossa. Tästä hyvinä esimerkkeinä olivat empiirisessä osassa esille tulleet kivijalkakaupat, ja niiden kannattavuus, sekä SOTE-uudistus ongelmakohtineen.

Yrittäjyyden haasteet ovat Satakunnassa hyvin tyypilliset ja taulukon 1, sekä kuvion 6 mukaiset. Näihin ongelmiin pyritään vaikuttamaan arvon yhteisluomisen kautta, sekä yksittäisillä arvonluomisen elementeillä, kuten erilaisilla koulutustilaisuuksilla. Pääosin yrittäjät kokevat saavansa haasteisiinsa apua jäsenyyden kautta. Haastatteluissa kävi kuitenkin myös ilmi, että kaikki eivät usko haasteiden helpottavan tulevaisuudessa. Tutkijan mielestä tämä kertoo juuri siitä, että arvon yhteisluomisen prosessin merkitystä pitäisi yrittäjille korostaa. Sillä pääosa suuremmista haasteista on, haastattelujen perusteella, ratkaistavissa juuri arvon yhteisluomisen ja pitkäaikaisen yhteistyön voimin.

Kehitysehdotuksena Satakunnan Yrittäjille, haluaa tutkija ehdottaa arvon yhteisluomisen prosessin selventämistä, ja sen merkityksen parantamista yrittäjille. Satakunnan Yrittäjien tulisi parantaa omia järjestelmiään siten, että tieto niistä yrityksistä, joiden merkitys arvon yhteisluomisen prosessissa on merkittävä, olisi paremmin henkilöstön saatavilla. Tämä helpottaisi kokonaisuuden näkemistä, ja samalla tehostaisi arvon yhteisluomisen prosessia. Verkostojen merkitystä yrittäjän tukena tulisi painottaa jäsenyrityksille. Verkostojen merkitys jäsenyrityksille on tutkimuksen mukaan merkittävä. Satakunnan Yrittäjien tulisikin toiminnallaan tuoda esiin verkostoitumisen hyötyjä myös niille yrittäjille, jotka eivät verkostojen piirissä vielä ole, tai niiden merkitystä ei ymmärrä. Tutkijan uskoo tämän tutkimuksen perusteella, että yrittäjän laajenevat verkostot aktivoivat yrittäjää

myös yhteistoiminnassa Satakunnan Yrittäjien kanssa, ja sitä myötä hän mahdollisesti pystyy edesauttamaan yrittäjyyden edellytyksiä toimialallisesti, paikallisesti ja myös valtakunnallisesti arvon yhteisluomisen kautta.

7.3 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998, 210) Tutkimuksen uskottavuudella voidaan ajatella tarkoitettavan sitä, kohtaavatko tutkijan ja tutkittavan käsitteellisyydet. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että uskottavuutta voitaisiin nostaa siten, että tutkimuksen tulokset hyväksytettäisiin tutkittavilla, sillä he eivät välttämättä tunnista kokemuksiaan tai tilannettaan. Tutkimuksen varmuutta on mahdollista lisätä huomioimalla tutkijan ennako-oletukset. Vahvistumisella taas tarkoitetaan tilannetta ja ilmiötä, jossa samankaltainen ilmiö on löydettävissä myös muista saman ilmiön tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998, 211-212)

Tutkimuksen perustuessa jonkinlaiseen otantamenetelmään on sen luotettavuus sen varassa, että otantajoukko koostuu *edustavasta otoksesta* kokonaisuudesta. Tämän jälkeen on mahdollista olettaa, että samankaltainen tulos saataisiin, vaikka tutkimukseen valittaisiin eri otos samasta joukosta, tai otantana olisi ollut koko joukko. Tärkein osa laadullista tutkimusta on *paikallinen selittäminen*. Tuloksen tulisi edustaa empiirisen aineiston kohteena olevaa joukkoa niin hyvin kuin mahdollista. (Alasuutari 2011, 243) *Ulkoisella validiteetilla* tarkoitetaan sitä, että suhde tehdyt tulokset, johtopäätökset ja aineisto tukevat toisiaan ja ovat selvässä suhteessa. Ulkoinen validiteetti voidaankin nähdä ennemminkin suhteena tutkijaan kuin tutkittavaan. Tutkimushavainnon voidaan sanoa olevan ulkoisesti validi, jos se onnistuu kuvailemaan tutkimuksen kohdetta juuri sellaisena, mitä se oikeasti on. (Eskola & Suoranta 1998, 213)

Tutkija pitää tämän tutkimuksen tuloksia ainakin osittain uskottavina. Tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa selvästi yleistettäviä asioita ja asiayhteyksiä. Yleistettävyyttä vastaajien vastausten suhteen löytyy sekä Satakunnan Yrittäjien puolelta, kuin myöskin mikroyrittäjien puolelta. Tämä on tutkijan mielestä selvä signaali ja osoitus siitä, että tutkimuksen tuottamat tulokset voidaan yhdistää suurempaan joukkoon mikroyrityksiä ainakin Satakunnan alueella. Tutkimuksen tavoite oli saavuttaa hyödyllistä tietoa mahdollisesta arvonaluomisesta ja myöskin arvon yhteisluomisesta Satakunnan Yrittäjien ja mikroyritysten välillä, ja tutkija kokeekin tutkimuksen tuoneen selvän ja validin vastauksen tavoitteeseensa.

Tutkija kuitenkin kokee osittain ongelmalliseksi, ja myöskin reliabiliteettia laskevaksi, että haastatellut mikroyritykset ovat jokainen jonkinlaisessa luottamushenkilösuhteessa Satakunnan Yrittäjiin. Tämä asiayhteys tuli selville haastatteluissa. Osaltaan se laskee tutkimuksen yleistettävyyttä kaikkiin mikroyrityksiin, sillä oletettavaa on, että vastaukset saattaisivat olla erilaiset, jos vastaajina olisi ainoastaan yrityksiä, joilla luottamushenkilösuhdetta ei Satakunnan Yrittäjiin ole. Tutkija ei kuitenkaan koe, että kyseinen suhde poistaisi tutkimuksen koko uskottavuutta, sillä suurin osa saaduista vastauksista ei liity mitenkään luottamushenkilötoimintaan, vaan mikroyrityksen ja Satakunnan Yrittäjien väliseen normaaliin kanssakäymiseen. Tutkijan tulee kuitenkin tutkimustulosten analysointivaiheessa suhtautua kriittisesti luottamushenkilötoimintaan yhdistettävissä olevaan arvonluomiseen, ja arvon yhteisluomiseen, sillä tämän kaltainen toiminta ei ole yleistettävissä mitenkään niihin mikroyrityksiin, joilla kyseisen kaltaista suhdetta Satakunnan Yrittäjiin ei ole. Satakunnan Yrittäjien vastauksissa reliabiliteetti on tutkijan mielestä vahva. Haastateltavia oli yhteensä kolme, ja heidät kaikki haastateltiin eri ajankohtana, joten toisten vastaajien vastaukset eivät päässeet vaikuttamaan yksittäisen vastaajan vastauksiin. Heidän suhteensa mikroyrityksiin ei ole sidoksissa luottamushenkilötoimintaan, vaan kaikki vastaajat toimivat laaja-alaisesti kaikkien mikroyritysten kanssa samalla kontaktietäisyydellä. Uskottavuutta olisi kuitenkin saanut vieläkin vahvemmaksi, jos esimerkiksi kaikki kolme vastaajaa olisivat kysyneet vastaamaan kaikkien viiden kohdeyrityksen asiakassuhteeseen liittyviin kysymyksiin. Tällöin vahvistuksia tietyille löydöksille olisi tullut mahdollisesti useammaltakin vastaajalta.

Uskottavuutta tutkijan mielestä kasvattaa myöskin se, että kaikki tutkimukseen osallistuvat yritykset, ottivat mielellään osaa tutkimukseen. Halu vastata ja kertoa oma näkemysnsä asiasta, oli siis vahva. Kukaan vastaajista ei ollut haastattelussa vastoin omaa tahtoaan.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkija sai mielestään teoreettisenviitekehyksen mukaisen vastauksen asiakassuhteen ajalliseen käsitteeseen. Asiakassuhteen alussa ei siis arvonluomista tapahdu missään määrin samassa suhteessa, kuin vanhemmassa asiakassuhteessa. Tutkija jäi kuitenkin pohtimaan syytä tähän ilmiöön. Oletettavaa toki olisi, että kysymyksessä on normaali asiakassuhteen kehittyminen, ja samalla yhteistyömuotojen ja tapojen tiivistyminen ja yleistyminen. Tutkija ei kuitenkaan voi ohittaa ajatusta, että asiakassuhteen kehittymiseen vaikuttaa kuitenkin myös taustalla lisääntyvä verkostoituminen muihin jäsenyrityksiin. Mitä jos kysymyksessä onkin tilanne, jossa yksittäinen yrittäjä onkin liian arka, kokematon tai

olettaa olevansa merkityksetön yksinään. Entä jos arvonluomisen, ja varsinkin arvon yhteisluomisen taustalla onkin yrittäjälle verkoston luoman itseluottamuksen, yhteenkuuluvuuden, itsetunnon kasvaminen. Yrittäjä siis alkaa käyttämään palveluita vasta, kun hän kokee kuuluvansa yhteen muiden jäsenten kanssa. Tutkija ei voi välttää ajatusta, että samankaltainen mekanismi voisi vaikuttaa laajemminkin mikroyritysten keskuudessa paikallisesti, valtakunnallisesti, mutta myös jopa toimiala kohtaisesti. Olisiko mikroyritysten kannattavuutta, tai jopa koko yrittäjyyden houkuttelevuutta, mahdollisuus kasvattaa erilaisten verkostojen avulla?

Asia vaivasi tutkijaa niin paljon, että tutkija suoritti pienen kyselyn sosiaalisessa mediassa LinkedIn ja Facebook palveluiden kautta. Kyselyssä kysyttiin yksinkertaisesti mikroyrittäjiltä sitä, mitä verkostot heille merkitsevät? Vastauksia tutkija sai yhteensä 12 kappaletta, jotka sijoittuivat melko laajalle alueelle Suomessa. Vastaukset olivat hyvin kiinnostavia. Termit vertaistuki, ongelmanratkaisu, sparraus, kollegat ja innovaatiot olivat hyvin edustettuina pääosassa vastauksia. Tämä tutkijan mielestä tukee ajatusta, että verkostoissa on jotain mitä ei vielä ole täysin löydetty, eikä varsinkaan hyödynnetty. Vanhempia artikkeleita verkostoitumisesta löytyy, mutta mikroyritysten edustus on niissäkin kovin vähäistä. Tutkija jäi miettimään miten nykyaikaiset digitaaliset verkostot vaikuttavat mahdollisesti jopa negatiivisesti vanhanaikaisiin sosiaalisiin verkostoihin. Digitaaliset verkostot ovat suhteellisen helposti saavutettavissa, mutta sosiaaliset verkostot eivät. Voiko siis olla, että digitaalisten verkostojen vuoksi, yrittäjät eivät ymmärrä todellisen sosiaalisen verkoston hyötyä? Tätä asiaa tulisi tutkia enemmänkin, ja tiukasti arvioida molempien verkostojen hyvät ja huonot puolet yksilölle, mutta myös yhteiskunnalle ja pienyrittäjyydelle.

8 LÄHTEET

Aaltola, J. – Valli, R. (2010) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. PS-Kustannus Oy, Jyväskylä

Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen Tutkimus 2.0*. Vastapaino, Riika

Bellingkrodt, S – Wallenburg, C.M (2015) The role of customer relations for innovativeness and customer satisfaction A comparison of service industries. *The international journal of logistics management*, vol. 26 (2), 254-274.

Chahal, H. – Kumari, N. (2012) Consumer Perceived Value: The developement of a multiple item scale in hospitals in the Indian context, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 6 (2) 167-190.

Corrocher, N. – Cusmano, L. – Morrison, A. (2008) Modes of innovation in knowledge intensive business services evidence of Lombardy. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 19 (2), 173-196.

Coutella-Brillet, P. – Riviere, A. – Des Garets, V. (2012) Percieved value of service innovation: a Conseptual framework, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29 (2) 164-172.

Darmody, A. Verkkojulkaisu: Value Co-creation and New Marketing. (2009)
<http://timreview.ca/article/302> [haettu 9.4.2017]

Denzin, N.K – Lincoln, Y.S (1994) *HandBook of qualitative research*. Sage, London.

Dobrai, K. – Farkas, F. (2009) Knowledge-intensive business services : a brief overview, *Perspectives of innovations, Economics & Business*, Vol. 3 , 15-17.

Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook*. Addison – Wessley, Boston.

Egan, J. (2001) *Relationship Marketing*. Pearsson Education Limited, Harlow.

Ekman, P – Raggio, R.D – Thompson, S.M. (2014) Service network value co-creation: Definign the roles of the generic actor, *Industrial Marketing management*, Vol. 56, 51-62.

Eskola, J – Suoranta, J (1998) *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Jyväskylä. Vastapaino

Euroopan Unionin verkkosivusto: Mikroyrityksen määritelmä (2017)

http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_fi

[Haettu 1.5.2017]

Euroopan komission verkkojulkaisu: Käyttöopas, PK-yrityksen määritelmä (2005)

<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15582/attachments/1/translations/fi/renditions/native> [haettu 1.5.2017]

Farkas, Ferenc (2011) *Customer Relations*. Nova, New York

Gillham, B. (2000) *Case Study research methods*, Continuum, London.

Grönroos, C. (2009) A Service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface, *Industrial Marketing Management*. Vol. 40 (2011) 240-247.

Grönroos, C. – Voima, P. (2012) Critical service logic : making sense of value creation and co-creation, *Journal of acad. Marketing Science*, Vol. 41, 133-150.

Jun, Tao (2013) Knowledge-intensive Business Services: Knowledge Capacity and Growth Pattern. *Journal of Applied Sciences*, Vol. 13 (24), 5800-5813.

Keso, H. – Lehtimäki, H. – Pietiläinen, T. (2006) Asiantuntijapalveluyrittäjien Strategiset päätökset. Teoksessa : Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä, toim. Uolevi Lehtinen – Tuula Miittilä, 242-255. Kauppaliiton yhdistys ry.

Komulainen, H. – Mainela, T. – Tähtinen, J. – Ulkuniemi, P. (2007) Retailers' different value perceptions of mobile advertising service, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18 (4) 368-393.

Koskimen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*, Vastapaino, Tampere.

Lessard, L. (2014) Designing and managing value Co-creation in KIBS Engagements, *Technology Innovation Management Review*, Vol. 4 (7), 36-43.

Liljander, V. – Strandvik, T. (1993) Estimating Zones of Tolerance in Perceived Service Quality and Perceived Service value, *Journal of Service Industry Management*, Vol. 4 (2) 6-28.

Lynn, M (2012) Patterns of Micro-Enterprise Diversification in Transitional Eurasian Economies, *International Small Business Journal*, Vol. 16 (2) 34-48.

Malewicki, D. (2005) Member Involvement of Entrepreneur network organisations : The Role of Commitment and Trust. *The Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol 10 (2) 144-166.

Mas-verdú, F. - Wensley, A. - Alba, M. - Álvarez-coque, J. M. (2011). How much does KIBS contribute to the generation and diffusion of innovation? *Springer Science & Business Media*, Vol. 5 (3) 195-212.

Monathan, M. – Shah, A. – Mattarae, M. (2011) The Road Ahead: Micro Enterprise Perspectives on Success and Challenge Factors, *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 12 (4), 113-125.

Monty, L. (2012) Patterns of Micro-enterprise Diversification in Transitional Eurasian Economies, *International Small Business Journal*, Vol. 16 (2), 34-48.

Möller, K.E – Törrönen, P. (2003) Business suppliers' value creation potential A capability-based analysis, *Industrial marketing management*, Vol. 32, 109-118.

Nordenflycht, A. (2010). What is professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of management review*, Vol. 35 (1) 155-174.

O'Hern, M. – Rindfleisch, A. (2015) Customer Co-Creation, *Review of marketing Research*, Vol. 6, 84-106.

Paswan, A.K – Troy, L.C. (2004) Non-Profit organization and membership motivation: An exploration in the museum industry, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 12 (2) 1-15.

Rusko R. - Oksman, R (2011). Special Issue of knowledge intensive business services. *International journal of innovation in the digital economy*, Vol. 2 (3), 4-6.

Saarijärvi , H – Kannan, P.K – Kuusela. H. (2013) Value co-creation : Theoretical approaches and practical implications, *European Business Review*, Vol. 25 (1), 6-19.

Saelee, R. – Jhundrain, P. – Muenthaisong, K. (2015) A conseptual framework of customer relationship capability and marketing survival, *Allied Academies International Conference*, Vol. 20 (2), 94.

Soetanto, D. (2017) Networks and Entrepreneurial learning : Coping with Difficulties. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 23 (3) 547-565.

Suomen Yrittäjien verkkosivusto: Yrittäjyys Suomessa (2017)
www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363 [haettu 1.5.2017]

Toivanen, M. (2007). Innovation policy in services: The development of knowledge-intensive business services (KIBS) in Finland. *INNOVATION: management, policy & practice*, Vol 9 (3-4) 249-261.

Vincent, N. – Webster, M. (2011) Exploring relationship marketing in membership associations, *European Journal on Marketing*, Vol. 47 (11), 1622-1640.

Waheed, K – Gaur, S. (2012). An empirical investigation of customer dependence in interpersonal buyer-seller relationships. *Asia Pacific journal of marketing and logistics*, Vol. 24 (1) 102-124.

LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET MIKROYRITYKSILLE

- i. Yrityksen henkilöstömäärä ja liikevaihtoluokka?*
- ii. Mitä Satakunnan Yrittäjien palveluita olette käyttäneet jäsenyytenne aikana?*
- iii. Minkälaisiksi arvioisitte kustannuksenne, mikäli olisitte käyttäneet edellisen kysymyksen palveluita ilman Satakunnan yrittäjien jäsenyyttä?*
- iv. Mitä muuta hyötyä koette saaneenne Satakunnan Yrittäjien jäsenyydestä?*
- v. Kuvaile prosesseitanne käytännössä Satakunnan Yrittäjien kanssa. Miten yhteistyö tapahtuu?*
- vi. Mitkä ovat yrityksenne suurimmat haasteet, ja miten Satakunnan Yrittäjät pystyy sinua haasteissasi auttamaan?*
- vii. Miten arvioisitte hyötyä, jonka toinen osapuoli saa yhteistoiminnasta teidän kanssanne?*

LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET SATAKUNNAN YRITTÄJÄT RY:lle

1. *Mitä tietoa Satakunnan Yrittäjät keräävät jäsenistössään olevasta mikroyrityksestä?*
2. *Minkälaista yhteistyötä Satakunnan Yrittäjät tekevät mikroyrityksen kanssa? (tarjoamanne palvelut? tiiviimpi yhteistyö? jäsenpalvelut?)*
3. *Minkä kaltaiseksi kuvailisitte Satakunnan Yrittäjien suhdetta jäsenenä olevaan mikroyritykseen?*
4. *Kuvailkaa vapaasti prosesseitanne mikroyrityksen kanssa. Miten prosessi etenee yhteistoiminnassa?*
5. *Miten Satakunnan Yrittäjät kehittävät ja ohjaavat työntekijöitään, jotka toimivat mikroyritysten kanssa? Mitä informaatiota tähän tarkoitukseen tarvitaan, ja miten se kerätään? (mikroyrityksen haasteisiin vastaaminen, ja niissä auttaminen)*
6. *Miten arvioisitte hyötyä, jonka toinen osapuoli saa yhteistoiminnasta teidän kanssanne?*
7. *Mitä hyötyä Satakunnan Yrittäjät saavat yhteistoiminnasta mikroyrityksen kanssa?*